Universidad San Carlos de Guatemala
Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media

Acompañamiento Educativo a 10 Escuelas de Educación Primaria en el sector sur de la zona 21, Ciudad de Guatemala

Licda. Sully Amibeth Johnson Méndez

Asesora:
Dra. Walda Paola María Flores Luin

Guatemala, noviembre 2020

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media

Acompañamiento Educativo a 10 Escuelas de Educación Primaria en el sector sur de la zona 21, Ciudad de Guatemala

Trabajo de Graduación presentado al Consejo Directivo de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala

Licda. Sully Amibeth Johnson Méndez

Previo a conferírsele el grado académico de:

Maestra en Artes en la carrera de
Maestría en Liderazgo y Acompañamiento Educativo

Guatemala, noviembre 2020

AUTORIDADES GENERALES

MSc. Murphy Olympo Paiz Recinos	Rector Magnífico de la USAC
Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo	Secretario General de la USAC
MSc. Danilo López Pérez	Director de la EFPEM
Lic. Álvaro Marcelo Lara Miranda	Secretario Académico de la EFPEM

CONSEJO DIRECTIVO

MSc. Danilo López Pérez	Director de la EFPEM
Lic. Alvaro Marcelo Lara Miranda	Secretario Académico de la EFPEM
MSc. Haydeé Lucrecia Crispín López	Representante de Profesores
M.A. José Enrique Cortez Sic	Representante de Profesores
Lic. José Luis Jiménez Ramírez	Representante de Profesionales Graduados
PEM Maynor Ernesto Elias Ordoñez	Representante de Estudiantes
MEPU Luis Rolando Ordóñez Corado	Representante de Estudiantes

TRIBUNAL EXAMINADOR

MSc. Haydeé Lucrecia Crispín López	Presidente
M.A. José Enrique Cortez Sic	Secretario
MSc. Hasler Uriel Calderón Castañeda	Vocal

Guatemala, 7, mayo 2020.

Doctor
Miguel Angel Chacón Arroyo
Coordinador
Unidad de Investigación
EFPEM – USAC

Atentamente tengo a bien informarle lo siguiente:

En mi calidad de Asesor del trabajo de graduación denominado: "Acompañamiento Educativo a 10 Escuelas de Educación Primaria en el Sector Sur, de la zona 21, Ciudad de Guatemala", correspondiente a la estudiante: **Sully Amibeth Johnson Méndez** carné: **1000-22708** de la carrera: **Maestría de Liderazgo en el Acompañamiento Educativo.**

Manifiesto que he acompañado el proceso de elaboración del trabajo precitado y en la revisión realizada al informe final, se evidencia que dicho trabajo cumple con los requerimientos establecidos por la EFPEM para este tipo de trabajos, por lo que considero **APROBADO** el trabajo y solicito sea aceptado para continuar con el proceso para su graduación.

Atentamente,

Dra. Walda Paola Flores Luin
Colegiado Activo No. 13280
Asesora nombrada

c.c. Archivo

USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Formación de Profesores
de Enseñanza Media
-EFPEM-

El infrascrito Secretario Académico de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala

CONSIDERANDO

Que el trabajo de graduación denominado **"Acompañamiento Educativo a 10 Escuelas de Educación Primaria en el Sector Sur, de la zona 21, Ciudad de Guatemala".** Presentado por **Sully Amibeth Johnson Méndez**, carné No**.** 100022708, de la Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo.

CONSIDERANDO

Que la Unidad de Investigación ha dictaminado favorablemente sobre el mismo, por este medio.

AUTORIZA

La impresión de la tesis indicada, debiendo para ello proceder conforme el normativo correspondiente.

Dado en la ciudad de Guatemala a los veinte días del mes de noviembre del año dos mil veinte.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
SECRETARIA ACADEMICA

Lic. Alvaro Marcelo Lara Miranda
Secretario Académico
EFPEM-USAC

Ref. SAOIT85-2020
C.c. Archivo
AMLM/mglc

DEDICATORIA

A Dios	Por brindarme la vida, salud, y ser mi guía en los momentos precisos y oportunos.
A mis padres	Rubén Johnson Trabanino QEPD Aura Violeta Méndez de Johnson Gracias por su formación y guía, con todo mi amor.
A mis hermanos y sobrinos	Con especial cariño.
A mis hijos	Pablito, Sully María y Eddy José, fuente de mi inspiración para ser cada día mejor. Andrea Polanco y Dulce Umaña por su cariño y afecto. Alex López Morfín por su cariño, paciencia y por apoyarme siempre.
A mis Amigos	Luz Eugenia Muralles Aguirre por su cariño de hermana, siempre a mi lado. Cnel. de Infantería DEM y Magister Cristian Fernando Mack Paz y familia. Dr. Héctor Danilo Barrios Contreras QEPD y familia. Por su amistad y cariño
A mis compañeras de Maestría	Maestra Lidia Coy Poou, por su incondicional apoyo y bella amistad, Maestra Gladys Marina Menéndez Ríos de Chavarría, por su amistad y apoyo.
A la Universidad de San Carlos de Guatemala	Por darme la oportunidad de superarme laboral y académicamente, a mi Alma Mater con todo mi cariño y dedicación siempre.

AGRADECIMIENTOS

A la Agencia de los Estados Unidos de América para el desarrollo Internacional por el apoyo brindado para poder estudiar la Maestría de Liderazgo en el Acompañamiento Educativo.

A la MSc. Haydeé Lucrecia Crispín López por la oportunidad de superarme académica y laboralmente, por haberme brindado el apoyo que todos necesitamos para cumplir metas académicas, eternamente agradecida.

Al Dr. Oscar Hugo López Rivas por confiar en mi capacidad para estudiar la maestría y una gran oportunidad académica para contribuir con la educación en Guatemala.

Al Dr. Miguel Ángel Chacón Arroyo por sus valiosas enseñanzas y apoyo brindado.

A la Dra. Walda Flores Luin, asesora del trabajo, por su tiempo, valiosos aportes, paciencia, esfuerzo y apoyo brindado durante el proceso de estudio. Su calidad humana, ayuda y constante motivación para finalizar este trabajo.

A la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media EFPEM y a mis docentes de maestría por sus valiosas enseñanzas para mi superación académica.

RESUMEN

Se da a conocer el proceso desarrollado en diez escuelas de primer grado de primaria de la ciudad de Guatemala en el sector sur. El objetivo primordial de este proyecto fue la aplicación del proceso de acompañamiento pedagógico a diez docentes y el fortalecimiento del liderazgo de diez directores. Así mismo buscar la sostenibilidad de la mejora continua en la labor docente, para desarrollar en los estudiantes, competencias académicas, culturales, tecnológicas y científicas desde una educación basada en el Currículum Nacional Base de Guatemala. La metodología aplicada fue la investigación-acción, se desarrolló en cuatro fases, la primera: diagnóstico y práctica reflexiva, se enfocó en el análisis situacional de las escuelas, la segunda en la elaboración del plan de mejora en forma participativa, la tercera fue el acompañamiento pedagógico en las aulas, en la cuarta se realizó la retroalimentación y seguimiento que dio como resultado la presentación de este informe.

PALABRAS CLAVES: Acompañamiento pedagógico, liderazgo, docente, director, investigación – acción.

ABSTRACT

The process developed in ten first grade elementary schools in Guatemala City in the southern sector is reported. The main objective of this project was the application of the pedagogical accompaniment process to ten teachers and the strengthening of the leadership of ten directors. Likewise, the search for the sustainability of the continuous improvement in the teaching work, to develop in the students, academic, cultural, technological and scientific competences from an education based on the Currículum Nacional Base of Guatemala. The applied methodology was action research, it was developed in four phases, the first: diagnosis and reflective practice focused on the situational analysis of the schools, the second in the development of the improvement plan in a participatory way, the third was the accompaniment pedagogical in the classrooms, in the fourth the feedback and follow-up was carried out that resulted in the presentation of this report.

KEYWORDS: Pedagogical accompaniment, leadership, teacher, director, research - action.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN. 1
OBJETIVOS.. 3
Objetivo general. 3
Específicos. 3
1. Plan de mejoramiento educativo. 4
1.1. Diseño. 4
1.2. Gestión para la autorización e implementación. 9
1.3. Planificación. 10
2. Informe del desarrollo del proyecto de mejoramiento educativo. . 15
2.1. E.O.U.M. Nuevo Amanecer Asentamiento Nuevo Amanecer sector 3. 15
2.2. E.O.U.M. Ramiro de León Carpio 19 avenida B y 12 calle colonia Venezuela. 19
2.3. Escuela Oficial de Niñas República de Venezuela. . . . 22
2.4. E.O.U.M. No. 125 Justo Rufino Barrios 34 Ave. 9-30 Colonia Justo Rufino Barrios.. 25
2.5. E.O.U.M. Andrés Gilberto Cuxil Toc 14 Calle A 32-18 Colonia Justo Rufino Barrios (Jornada Matutina). 29
2.6. E.O.U.M. Andrés Gilberto Cuxil Toc 14 Calle A 32-18 Colonia Justo Rufino Barrios (Jornada vespertina). 32
2.7. E.O.U.M. No. 132 Alejandro Maldonado Aguirre 34 Ave. 9-30 Colonia Justo Rufino Barrios. 36
2.8. E.O.U.M. 4 de Abril 16 Avenida final 19-76, Cerro Gordo. . . 39
2.9. E.O.U.M. 14 de enero de 2004 16 Ave. A 12-95 Zona 21 Nimajuyú. . 42
2.10. E.O.U.M. 12 de diciembre, Colonia Nuevo amanecer, 5 calle final Guajitos. Z. 21. 45
3. Presentación de resultados de aplicación del proyecto de mejora

educativa. 49
4. Análisis y discusión de resultados con base a fundamentación teórica. 70
4.1. Metas establecidas. 70
4.2. Adaptación al acompañamiento pedagógico. 71
5. Plan de sostenibilidad. 77
5.1. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial Urbana Mixta E.O.U.M. Nuevo Amanecer Asentamiento Nuevo Amanecer sector 3. . . . 77
5.2. Plan de sostenibilidad para la E.O.U.M. Ramiro de León Carpio 19 avenida B y 12 calle colonia Venezuela. 79
5.3. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial de Niñas República de Venezuela E.O.U.M. No. 125 Justo Rufino Barrios. . . . 82
5.4. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial Urbana Mixta No. 125 Justo Rufino Barrios 34 Ave. 9-30 Colonia Justo Rufino Barrios. . . 84
5.5. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial Urbana Mixta Andrés Gilberto Cuxil Toc 14 Calle A 32-18 Colonia Justo Rufino Barrios (Jornada Matutina). 87
5.6. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial Urbana Mixta E.O.U.M Andrés Gilberto Cuxil Toc 14 Calle A 32-18 Colonia Justo Rufino Barrios (Jornada vespertina). 89
5.7. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial Urbana Mixta No. 132 Alejandro Maldonado Aguirre 34 Ave. 9-30 Colonia Justo Rufino Barrios de la ciudad de Guatemala. 92
5.8. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial Urbana Mixta E.O.U.M. 4 de Abril 16 Avenida final 19-76, Cerro Gordo. 94
5.9. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial Urbana Mixta 14 de enero de 2004 16 Ave. A 12-95 Zona 21 Nimajuyú de la ciudad de Guatemala. 97
5.10. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial Urbana Mixta 12 de diciembre, Colonia Nuevo amanecer, 5 calle final Guajitos. Z. 21 de la ciudad de Guatemala. 98
5.11. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial de Niñas República de Venezuela. 103

6. Fundamentación teórica. 106
6.1. Liderazgo. 106
6.2. Líder educativo. 113
6.3. Coaching. 126
6.4. Evaluación. 130
6.5. La comunidad de aprendizaje. 133
CONCLUSIONES. 137
RECOMENDACIONES. 138
REFERENCIAS. 140
ANEXOS. 145
APÉNDICE. 151

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Escuelas atendidas 5
Tabla No. 2 Información recopilada a través del diagnóstico 8
Tabla No. 3 Presentación a directores del plan de mejoramiento educativo 11
Tabla No. 4 Listado de Escuela de Nivel Primario 12
Tabla No. 5 E.O.U.M. Nuevo Amanecer Asentamiento Nuevo Amanecer sector 3 49
Tabla No. 6 E.O.U.M. Ramiro de León Carpio 19 avenida B y 12 calle colonia Venezuela 51
Tabla No. 7 Escuela Oficial de Niñas República de Venezuela E.O.U.M. No. 125 Justo Rufino Barrios 53
Tabla No. 8 E.O.U.M. No. 125 Justo Rufino Barrios 34 Ave. 9-30, zona 21 Colonia Justo Rufino Barrios 55
Tabla No. 9 E.O.U.M. Andrés Gilberto Cuxil Toc 14 Calle A 32-18 Colonia Justo Rufino Barrios (Jornada Matutina) 57
Tabla No. 10 E.O.U.M. Andrés Gilberto Cuxil Toc 14 Calle A 32-18

	Colonia Justo Rufino Barrios (Jornada vespertina)	60
Tabla No. 11	E.O.U.M. No. 132 Alejandro Maldonado Aguirre 34 Ave. 9-30 Colonia Justo Rufino Barrios	62
Tabla No. 12	E.O.U.M. 4 de Abril 16 Avenida final 19-76, Cerro Gordo	64
Tabla No. 13	E.O.U.M. 14 de enero de 2004 16 Ave. A 12-95 Zona 21 Nimajuyú	66
Tabla No. 14	E.O.U.M. 12 de diciembre, Colonia Nuevo Amanecer, 5ª. calle final Guajitos Zona 21	68
Tabla No. 15	Resultados sobresalientes de las escuelas acompañadas	75
Tabla No. 16	Principales fortalezas de las escuelas acompañadas y aspectos a mejorar de los docentes en cada escuela	76
Tabla No. 17	Competencias de un Acompañante Pedagógico	123
Tabla No. 18	Niveles de Implementación de Las Comunidades de Aprendizaje Educativas	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	Representación del Liderazgo pedagógico	110
Figura No. 2	El acompañante pedagógico	119
Figura No. 3	Pasos sistematizados para establecer el proceso de coaching	128
Figura No. 4	Comunidad de aprendizaje que mejora la educación	134

INTRODUCCIÓN

Ante un mundo globalizado se han incrementado las competencias y modernización, no es extraño que esta influencia transforme la educación, es por ello que la actualización de los docentes en servicio es importante para estar a la vanguardia de la tecnología y preparar integralmente a los escolares para cualquier destino que tengan que emprender, más no prepararles el camino, pues no se puede hacer todo por ellos, pero sí prepararlos para el camino. El docente debe desarrollar en los niños y las niñas bajo su cargo las habilidades y destrezas de razonamiento lógico y deductivo, para que estos puedan desenvolverse como personas conscientes del rol que les toca desempeñar.

En sustento a la transformación educativa del Ministerio de Educación, la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por medio de la maestrante de la carrera de Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo, asumió el compromiso de acompañar pedagógicamente a diez docentes y diez directores de diez escuelas de Educación Primaria en el sector sur, de la zona 21, Ciudad de Guatemala, contexto en el que se desarrolla el acompañamiento pedagógico durante el primer semestre del ciclo escolar dos mil trece, con el apoyo de las autoridades educativas locales y del departamento.

El objetivo fundamental de este proyecto fue el proceso de acompañamiento pedagógico dirigido a docentes y el fortalecimiento del liderazgo de directores, para el desarrollo efectivo y mejoramiento de la calidad de la educación con docentes de las escuelas de esta ciudad. También el planificar la sostenibilidad de la mejora constante en los docentes, y con ello desarrollar en los estudiantes de las diez escuelas, competencias pedagógicas, culturales, tecnológicas y científicas desde una educación integral según el Currículum Nacional Base.

Es importante que el liderazgo del director se transforme para mantener motivado al docente, lograr mayor influencia en el aula, comunicarse asertivamente, ser sensible ante las necesidades de los maestros y estudiantes, así como mejorar las relaciones con los padres de familia por medio del diálogo. Procurando que los espacios de aprendizaje, que son las aulas, se conviertan en laboratorios en los cuales un acompañante pedagógico (director), contribuya a que las prácticas pedagógicas sean dinámicas, participativas y congruentes con la realidad, por medio de la mejora continua en la implementación de otras estrategias y técnicas de aprendizaje, que motiven a los alumnos y estimulen el aprendizaje autónomo.

Se establecieron metas para convertir a los diez directores en líderes democráticos transformacionales que acompañen pedagógicamente a los docentes, que también deben convertirse en facilitadores de aprendizajes en el aula. Así mismo a dos comunidades de aprendizaje, una de docentes y otra de directores, para que los espacios sean más incluyentes, responsables, dinámicos, con conciencia social y de trabajo de equipo, que compitan por la innovación pedagógica y mejora de las estrategias de aprendizaje. Las líneas de acción se activaron en la comunidad de aprendizaje de directores por medio de círculos de calidad para abordar temas comunes como: liderazgo, administración, acompañamiento pedagógico; con respecto a su desempeño laboral y el compromiso de implementarlo en cada una de las escuelas particularmente en el aula con los docentes.

Esta práctica fue enriquecedora porque el docente es un ser humano con una profesión tan amplia en experiencias. Al observar su práctica pedagógica de manera directa, el docente cambia de actitud, se transforma, tanto dentro del aula como fuera de ella y esto hace que la labor de la acompañante pedagógica sea más comprometida, porque tiene que responder a las exigencias del docente y acompañar estas innovaciones para que éste se convierta en un agente de cambio en su comunidad educativa.

La metodología de investigación-acción se desarrolló en cuatro momentos o fases; la primera, la de diagnóstico y práctica reflexiva, se enfocó en el análisis situacional de las escuelas seleccionadas; la segunda, la de elaboración del plan de mejora en forma participativa con directores y docentes de las diez escuelas; la tercera, la del acompañamiento pedagógico en las aulas de los diez docentes; la cuarta, la de realimentación y seguimiento, que como resultado es la presentación de este informe. Los logros obtenidos son diez docentes que aplican metodología, estrategias, técnicas activas, promueven la participación de los niños y las niñas en la construcción de sus aprendizajes; aulas con ambiente ameno y letrado, en las que cada quién expresa con libertad lo que piensa y siente; en las que se evidencian la labor que realizan los estudiantes con material del contexto y de reúso.

OBJETIVOS

Objetivo General

Fortalecer la práctica docente de los maestros de primer grado primaria en diez escuelas del sector sur de la zona 21.

Específicos

a. Impulsar los círculos de calidad en primer grado primaria como parte del desarrollo y mejora continua.
b. Realizar acompañamiento pedagógico a maestros de primer grado de primaria, motivar a los maestros para aplicar estrategias de enseñanza-aprendizaje.
c. Impulsar una comunidad de aprendizaje con docentes de primer grado, con la finalidad de intercambiar experiencias y aprendizajes.

1. Plan de Mejoramiento Educativo

1.1. Diseño

1.1.1. Proceso para identificar escuelas

Los centros educativos del nivel primario que fueron atendidos se identificaron de acuerdo al rendimiento académico de los estudiantes. Se eligieron las escuelas que presentaron el más bajo rendimiento académico para brindar acompañamiento directo a sus docentes en funciones. Los datos que se utilizaron para identificar dichas escuelas fueron proporcionados por las supervisiones educativas del sector sur de la zona 21, de la ciudad capital. En ese sentido se utilizaron como base los cuadros PRIM correspondientes al año 2012 y se tomó en cuenta el criterio de los supervisores educativos, quienes a su vez se basaron en las estadísticas de fin del ciclo escolar, repitencia, ausentismo y deserción escolar.

Como complemento a la información que ayudó a identificar las escuelas que se atendieron, se realizaron entrevistas a las autoridades educativas que se ubican en la zona 21 y, finalmente se tomó en consideración la anuencia de las autoridades educativas para participar y apoyar el proceso. De manera que lo anterior facilitó la realización de la práctica profesional.

A través de esta práctica se brindó apoyo en el acompañamiento a diez escuelas consideradas con mayores necesidades de atención, las cuales se detallan en la tabla siguiente.

Tabla No. 1

Escuelas atendidas

No.	Nombre de la Escuela	Dirección	Cantidad de docentes 1º. Grado
1.	E.O.U.M. Nuevo Amanecer	Asentamiento Nuevo Amanecer sector 3	1
2.	E.O.U.M. Ramiro De León Carpio	19 Avenida B Y 12 calle Colonia Venezuela	2
3.	Escuela Oficial de niñas República de Venezuela.	12 calle A 18 -72 col. Venezuela zona 21	1
4.	E.O.U.M. No. 125 Justo Rufino Barrios	34 avenida 9-30 Colonia Justo Rufino Barrios	1
5.	E.O.U.M. Andrés Gilberto Cuxil Toc	14 calle A 32-18 Colonia Justo Rufino Barrios (Jornada Matutina)	1
6.	E.O.U.M. Andrés Gilberto Cuxil Toc	14 calle A 32-18 Colonia Justo Rufino Barrios (Jornada Vespertina)	1
7.	E.O.U.M. No. 132 Alejandro Maldonado Aguirre	34 Ave. 9-30 Colonia Justo Rufino Barrios	1
8.	E.O.U.M. 4 de abril	16 avenida final 19-76, Cerro Gordo	1
9.	E.O.U.M. 14 de enero de 2004	16 avenida A 12-95 zona 21 Nimajuyú I	1
10.	E.O.U.M. 12 de diciembre	Colonia Nuevo amanecer, 5 calle final Guajitos. Z. 21	1

Fuente: Elaboración propia con base en la práctica profesional elaborada.

1.1.2. El diagnóstico realizado y los instrumentos utilizados

Se inició con el diagnóstico situacional, para ello, se convocó a una reunión la cual se realizó en la Dirección Departamental del sector sur, ubicado en la Colonia Bellos Horizontes, zona 21; en esta actividad se le solicitó a cada director presentar brevemente mediante un resumen el promedio de rendimiento escolar de sus estudiantes, cantidad de niños con problemas de aprendizaje, cantidad de niños repitentes, ausentismo y deserción escolar.

De acuerdo con la información obtenida en la primera reunión de directores que se realizó en la Dirección Departamental del sector, se procedió a visitar a cada director en su centro educativo para observar y conocer el contexto de cada lugar, en el que se desarrolla el aprendizaje de los niños y las niñas. Ese día se tuvo a bien la presentación con el personal de los centros educativos para

obtener información básica, acerca de los problemas de aprendizaje, repitencia, deserción, entre los más relevantes; como también se logró socializar el propósito del proyecto educativo de acompañamiento escolar a docentes y aclarar que la actividad era de índole académica y no de supervisión.

Los instrumentos que permitieron tomar decisiones sobre las escuelas que había que atender y lo que había que realizar para apoyar académicamente a cada una de ellas, se hizo mediante la utilización de las siguientes técnicas e instrumentos:

a. Una boleta de conversación antes de la observación
b. Una boleta como guía de observación en el aula.
c. Modelo COC, conversación, observación y construcción

En los diez centros educativos visitados se observó que cuentan con un director con funciones específicas técnico administrativas, con estrecha comunicación con la Supervisora Educativa, quien continuamente convoca a reuniones y centraliza la información para unificar criterios y cumplir con las políticas y requerimientos del Ministerio de Educación.

En lo referente a la infraestructura escolar, todas las escuelas cuentan con un edificio escolar, en su mayoría reúnen las condiciones mínimas básicas para su funcionamiento y así atienden a la población estudiantil, en su mayoría cuentan con aulas letradas, materiales y útiles de limpieza que son comprados por los padres de familia; cuentan con pupitres, sillas, armarios para el resguardo de los materiales que utilizarán para trabajar en el aula, agua potable con limitaciones, pero han diseñado estrategias de almacenamiento del vital líquido y así poder dar buen uso a los servicios sanitarios; poseen en su mayoría fosas sépticas y áreas de recreación.

La visita a cada aula se realizó con la anuencia de cada director de centro educativo y se contó con la aceptación positiva por parte de cada docente de

aula, quienes se mostraron agradecidos por los aportes que en futuras visitas se estuvo brindando. Se socializó con los docentes en cuanto a la asistencia de los niños, en donde se pudo observar que algunos dejan de asistir por falta de apoyo de sus padres, otros por las tareas o requerimientos del grado, por enfermedad o fallecimiento de alguno de los padres, por traslado de vivienda, entre otros.

Los docentes expresaron que sería buena iniciativa por parte del Ministerio de Educación, que la entrega de materiales educativos sea realizada en el mes de enero para aprovechar al máximo el uso por parte de los estudiantes.

Los docentes se mostraron interesados y con buena disposición en realizar cambios dentro del aula y propiciar una mejor práctica pedagógica en aras de mejorar la calidad educativa.

Se compartió con algunos docentes la problemática que más afecta a los niños y las niñas como la violencia entre ellos y los malos hábitos o falta de valores, que no son formados en el hogar, para lo cual se implementó una clase semanal de valores. Actualmente les apoya la Iglesia Evangélica, en su mayoría son personas jubiladas las que se presentan semanalmente a dar la clase.

En tres de los centros educativos se observó que los docentes siguen con prácticas de una educación tradicional, los estudiantes deben hacer largas filas y esperar a que el docente anote tareas en los cuadernos y de la misma forma califica.

Luego de realizar la visita se utilizaron los instrumentos durante el diagnóstico con las autoridades y personal docente, donde se obtuvo de cada establecimiento las descripciones que se presentan en la tabla siguiente.

Tabla No. 2

Información recopilada a través del diagnóstico

No.	Nombre de la escuela	Características de la escuela	Resultados cualitativos del diagnóstico
1	E.O.U.M. Ramiro De León Carpio	Sus paredes son de block, con techo de lámina cuenta con servicios de agua potable, sanitarios, energía eléctrica, cocina.	Las tareas se asignan de forma tradicional. Indisponibilidad de materiales Insuficientes recursos
2	Escuela Oficial de Niñas República de Venezuela	Las paredes de la escuela son de block, con techo de lámina cuenta con servicios de agua potable, sanitarios, energía eléctrica, cocina.	Las tareas son asignadas mediante una fila. Indisponibilidad de materiales Insuficientes recursos
3	E.O.U.M. No. 125 Justo Rufino Barrios	Urbana, las paredes de la escuela son de block, con techo de lámina cuenta con servicios: sanitarios, cocina, bodega.	Tareas son asignadas a cada estudiante, las anotan en los cuadernos, califican a través de filas en clase y no se aprovecha el tiempo en un aprendizaje significativo. Indisponibilidad de materiales Insuficientes recursos
4	E.O.U.M. Andrés Gilberto Cuxil Toj Matutina	Las paredes de la escuela son de block, con techo de lámina cuenta con servicios: agua potable energía eléctrica, cocina, bodega.	Las tareas y ubicación de los salones hacen largas filas y se les anotan la planas en su cuadernos Indisponibilidad de materiales Insuficientes recursos
5	E.O.U.M. Andrés Gilberto Cuxil Toj Vespertina	Las paredes de la escuela son de block, con techo de lámina cuenta con servicios: agua potable, energía eléctrica, cocina.	Las tareas y lecciones aún son administradas anotando planas. Indisponibilidad de materiales Insuficientes recursos
6	E.O.U.M. No. 132 Alejandro Maldonado Aguirre	Las paredes de la escuela son de ladrillo y de tablas con techo de concreto cuenta con servicios: agua potable, cocina.	Las tareas y lecciones aún son administradas anotando planas. Indisponibilidad de materiales Insuficientes recursos
7	E.O.U.M. 4 de abril	Las paredes de la escuela es de block y de tablas con techo de lámina cuenta con servicios: agua potable, sanitarios, energía eléctrica y cocina.	Las tareas y lecciones aún son administradas anotando planas. Indisponibilidad de materiales Insuficientes recursos
8	E.O.U.M. 12 de diciembre	Las paredes de la escuela son de block con techo de lámina cuenta con servicios: agua potable, sanitarios, energía eléctrica.	Los niños están ubicados de una forma tradicional, el aula no cuenta con material didáctico e indican que los materiales son entregados de forma tardía y que los padres de familia son de escasos recursos. Indisponibilidad de materiales Insuficientes recursos

No.	Nombre de la escuela	Características de la escuela	Resultados cualitativos del diagnóstico
9	E.O.U.M. 14 de enero de 2004	Cuenta son los servicios mínimos, agua potable y energía eléctrica.	Indisponibilidad de materiales Insuficientes recursos La situación económica de las familias es grave, situación que perjudica al desarrollo integral de los niños.
10	E.O.U.M. 12 de diciembre	Cuenta son los servicios mínimos, agua potable y energía eléctrica.	En el sector existe mucha pobreza, incluso que muchos niños trabajan y en algunas situaciones se ausentan por estar trabajando. Indisponibilidad de materiales Insuficientes recursos

Fuente: Elaboración propia

1.2. Gestión para la autorización e implementación

En primera instancia se solicitó a la Coordinación de Maestría de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala la acreditación ante las autoridades educativas del sector sur, Director Departamental de Educación y la Supervisora Educativa quien en todo momento se mostró anuente a colaborar con el proyecto de acompañamiento educativo a docentes del primer grado primaria.

La Supervisora Educativa estimó que sería de beneficio para el proceso de acompañamiento pedagógico convocar a los Directores de los centros educativos a una reunión propiamente de asuntos administrativos y posteriormente la presentación oficial, por lo que se realizó de esa manera y con ello se tuvo el primer acercamiento y se justificaron las razones de dicho acompañamiento como práctica profesional y de acuerdo con políticas de la EFPEM y el Ministerio de Educación, los cuales llegaron al acuerdo de que es necesario fortalecer la enseñanza-aprendizaje de los niños y las niñas del primer grado primaria por constituir el inicio de la formación académica.

Posteriormente se realizó la primera visita en la cual ya se había socializado con cada director y se procedió a pasar a cada aula para la presentación y

acercamiento con los docentes, se les dio a conocer la práctica profesional que cada maestrante debe realizar con el fin de promover y apoyar a diez centros educativos en el acompañamiento técnico pedagógico, así como en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Cada director (a) aprobó la acción que se realizó y agradeció que la escuela fuera tomada en cuenta para incentivar a los docentes y propiciar en ellos el compromiso para realizar su trabajo con entusiasmo y dedicación e implementar nuevas metodologías en beneficio de la calidad educativa.

En la mayoría de escuelas se dejó a discreción del director (a) la asignación del aula en la cual se realizaría la práctica teniendo en cuenta al docente que necesitará más apoyo por contar con alumnos de bajo rendimiento.

En todo momento se contó con alto grado de confianza en la formación de la maestrante y del beneficio que los estudiantes recibirían con cada visita, de acuerdo con los lineamientos de la práctica pedagógica requeridos por la Universidad de San Carlos de Guatemala y la confianza de una visión humanista y de respeto a la libertad de cátedra.

1.3. Planificación

1.3.1. Socialización con los directores escolares

Se convocó a los directores de los centros educativos, se aprovechó el apoyo de la Directora Departamental de Educación. El plan de mejoramiento educativo fue presentado a los señores directores en una reunión de trabajo, así como los objetivos del mismo. En la reunión los directores presentaron inquietudes y algunos requerimientos para que los docentes mejoren su práctica pedagógica.

Tabla No. 3

Presentación a directores del plan de mejoramiento educativo

<table>
<tr><td colspan="2">Nombre de la actividad, taller o evento:

Socialización del plan de mejoramiento educativo con directores de los centros educativos zonas 21, Ciudad Guatemala-</td></tr>
<tr><td colspan="2">Objetivos:

1. Socializar el plan de mejoramiento educativo dirigido docentes y directores de las escuelas asignadas.
2. Obtener insumos para la elaboración del referido plan y ponerlo en marcha</td></tr>
<tr><td>Lugar:</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Escuela Oficial de Formación Secretarial Bellos Horizontes Zona 21 Guatemala.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Responsables:</td></tr>
<tr><td>Nombre:
Sully Amibeth Johnson Méndez</td><td>Cargo:
Estudiante de la Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Actividades realizadas:

1. Bienvenida a los directores de los establecimientos públicos por parte de la maestrante.
2. Análisis y discusión de las metas a alcanzar.
3. Conformidad y satisfacción por parte de los directores por haber incluido a sus establecimientos dentro del plan departamental de acompañamiento pedagógico Guatemala.
4. Refacción.
5. Agradecimiento a directores por su participación en la actividad, cierre de la actividad.</td></tr>
<tr><td>Resultados/Productos:
1. Se establecieron las metas del plan de mejoramiento educativo.
2. Se definieron las acciones a seguir, para alcanzar las metas propuestas.</td><td>Acciones de seguimiento:
La comunicación con la Supervisoras Educativas las actividades programadas las cuales forman parte del plan de acompañamiento pedagógico.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Documentos adjuntos (productos, lista de asistencia de personas y entidades participantes):</td></tr>
<tr><td colspan="2">Nombre y firma del responsable:

Sully Amibeth Johnson Méndez</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia

Se programaron las actividades en las que resaltaron las visitas a las aulas de los centros educativos para el acompañamiento pedagógico y la organización de comunidades de aprendizaje para directores.

1.3.2. Programación de visitas a las escuelas y aulas

Se programaron las visitas a las escuelas con el objetivo acompañar pedagógicamente a los docentes de las diez escuelas; se inició en el mes de febrero y se finalizó en el mes de junio. Se realizaron visitas semanalmente utilizando protocolos en los cuales se consignó información importante, la cual fue utilizada para fortalecer cada visita y brindar acompañamiento pedagógico adecuado y de beneficio para el centro educativo.

Tabla No. 4

Listado de escuelas de nivel primario

Nombre de la Escuela	*Primera Visita*	*Segunda Visita*	*Tercera Visita*	*Cuarta Visita*	*Quinta Visita*
1. E.O.U.M. Nuevo Amanecer	14 de marzo	15 de abril	06 de mayo	28 de mayo	04 de junio
2. E.O.U.M. Ramiro De León Carpio	14 de marzo	15 de abril	06 de mayo	28 de mayo	04 de junio
3. E.O.U.M. No. 125 Justo Rufino Barrios	07 de marzo	08 de abril	19 de mayo	29 de mayo	10-06-2013
4. E.O.U.M. Andrés Gilberto Cuxil Toc	07 de marzo	09 de abril	16 de mayo	30 de mayo	03 de junio
5. E.O.U.M. Andrés Gilberto Cuxil Toc	07 de marzo	09 de abril	16 de mayo	30 de mayo	03 de junio
6. E.O.U.M. .Alejandro Maldonado Aguirre	07 de marzo	08 de abril	19 de mayo	29 de mayo	04 de junio
7. E.O.U.M. 4 de abril	15 de marzo	16 de abril	14 de mayo	29 de mayo	07 de junio
8. E.O.U.M. 14 de enero de 2004	08 de marzo	23 de abril	21 de mayo	23 de mayo	31 de mayo
9. E.O.U.M. 12 de diciembre	09 de marzo	23 de abril	21 de mayo	23 de mayo	31 de mayo
10. Escuela Oficial de Niñas República de Venezuela.	14 de marzo	15 de abril	06 de mayo	28 de mayo	11 de junio

Fuente: Elaboración propia con base en la práctica profesional elaborada

1.3.3. Selección y reproducción de materiales

Los materiales utilizados en cada visita fueron elaborados y reproducidos por la maestrante, se diseñaron de acuerdo con los requerimientos y argumentos presentados por los directores de centros educativos; además se diseñaron y elaboraron materiales para llevar al aula en virtud que en algunas escuelas, por

falta de recursos, no contaban con ellos. De igual forma la reproducción estuvo a cargo de la maestrante. Los materiales se seleccionaron de acuerdo al FODA presentado por los directores.

Listado de materiales:

- Reflexión: Pato o águila, No estás deprimido (Facundo Cabral), El águila.
- Presentaciones en Power Point acerca de los temas: Liderazgo, planificación hacia atrás, coaching, evaluación, Currículum Nacional Base, técnicas de evaluación, de transferencia de contenidos, estrategias de aprendizaje.
- Pre-test y post-test.
- Técnica del plus delta.
- Liderazgo pedagógico del director.
- Planificación hacia atrás.
- Evaluación.
- Técnicas de evaluación (sopa de letras, números, hojas de trabajo, mapas mentales, organizadores gráficos, trabajos de grupo de equipo, parejas).
- Aprendizaje significativo.

1.3.4. Formación de Directores

De acuerdo con la planificación se establecieron líneas de acción para fortalecer el liderazgo educativo de los directores y la práctica pedagógica de los docentes en el aula, obteniendo con ello mejores oportunidades de aprendizaje, la efectiva adquisición de conocimientos de los niños y las niñas y la participación de la comunidad educativa. Con base en las líneas de acción se desarrollaron diversas actividades:

a. Taller sobre estilos de liderazgo y dirección escolar. El propósito de facilitar el taller del liderazgo a los directores de centros educativos fue motivar en ellos un alto espíritu de liderazgo y manifestarles lo importante que es dar seguimiento al trabajo de los profesores, fomentando el trabajo en equipo.

b. Conferencia “Las implicaciones de los aprendizajes significativos por competencias”, desarrollada en el Auditórium de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media –EFPEM–, dirigida a las maestras y maestros de las Escuelas asignadas a cada maestrante.

c. De acuerdo con el diagnóstico realizado, se unificaron criterios y se determinó que es necesario fortalecer al director con herramientas efectivas para el acompañamiento pedagógico a sus docentes en el aula.

d. Integración de la comunidad de aprendizaje “Herramientas de evaluación en el aula”.

e. Se realizó un taller dirigido a maestras y maestros de escuelas asignadas, en el que se aplicaron las estrategias de enseñanza-aprendizaje y se promovieron las comunidades de aprendizaje y los círculos de calidad con apoyo a los profesores para aplicar metodologías en el aula.

2. Informe del desarrollo del proyecto de mejoramiento educativo

Con la intención de contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación en el sector sur, de la zona 21 ciudad de Guatemala, la EFPEM-USAC en alianza con el Ministerio de Educación y, a través de la práctica profesional de los/as estudiantes de la Maestría en Liderazgo en el Acompañamiento Educativo, se propició la asesoría y acompañamiento pedagógico a directores y docentes de escuelas del nivel primario, estableciendo el plan de mejora educativa, líneas de acción para fortalecer el liderazgo educativo de los directores y la práctica pedagógica de los docentes en el aula; logrando con ello mejores oportunidades de aprendizaje, la efectiva adquisición de conocimientos de los alumnos y la participación activa de la comunidad educativa.

De acuerdo con las metas planteadas y al cronograma establecido para la implementación del plan de mejoramiento educativo y con el apoyo de las autoridades educativas, se ejecutaron las actividades planificadas y se desarrolló de la siguiente manera:

2.1. E.O.U.M. Nuevo Amanecer Asentamiento Nuevo Amanecer sector 3

Se invitó al director de la E.O.U.M. Nuevo Amanecer Asentamiento nuevo Amanecer sector 3, a una reunión para informarle que su escuela había sido seleccionada para acompañar pedagógicamente a docentes de primer grado y mejorar su práctica pedagógica, así como fortalecer su liderazgo. De acuerdo al diagnóstico realizado era de vital importancia aplicar el enfoque del liderazgo transformacional para aumentar la conciencia ética y la necesidad de que las maestras de esta escuela tanto como el director asuman los desafíos del cambio para el bienestar de la niñez que ahí se educa. Utilizando la metodología

participativa en la que cada uno aportó ideas para el desarrollo del plan de mejoramiento.

Se realizó el primer círculo de calidad, participaron docentes y directores con los que se socializó el plan departamental diseñado para el acompañamiento. También se solicitó su apoyo para la ejecución de este proyecto, elaborando el FODA de su establecimiento educativo y con base a las necesidades y limitaciones se elaboró el plan de mejora.

Se realizó el segundo círculo de directores, para reflexionar sobre las situaciones relevantes de los centros educativos que administran, de los aspectos comunes de las comunidades educativas, se elaboraron las actividades del plan de mejora, priorizando temas de interés como el acompañamiento pedagógico, liderazgo, liderazgo educativo, evaluación, planificación, Currículum Nacional Base. De esta manera se aprobó la ejecución del plan.

Se realizaron las visitas a la escuela compartiendo con el director el desarrollo del liderazgo transformacional y realizando acompañamiento pedagógico al aula de la maestra de primer año sección única para observar su práctica pedagógica, su interacción con los niños y las niñas, aplicación de aprendizajes significativos-activos con enfoque constructivista, utilización adecuada de herramientas y evaluación formativa. Se logró el acercamiento más directo con la docente en cuanto a la disposición para ejecutar cambios en el aula con los niños. Se aprovechó la apertura para hacer recomendaciones y orientaciones pertinentes para implementar nuevas estrategias didácticas de enseñanza.

Se acordó elaborar el plan de clases a desarrollar de acuerdo con la competencia del área, grado y modalidad del Currículum Nacional Base; pero ante todo se motivó a tenerlo en el aula y a fortalecer su aplicación. Se promovió la práctica de una educación dinámica-participativa en dónde el docente reconozca que los niños deben expresar sus pensamientos, jugando, cantando,

relatando, historias o comentando sus propias aventuras lúdicas, y hacer que los niños lean frases u oraciones con aprendizaje o ideas representativas o significativas en la vida real. Se recomendó no dejar a los niños, tareas de hacer planas repitiendo escritura de silabas o palabras, sino más bien invitarlos a explorar libros, revistas, periódicos u otro material que los haga reflexionar, analizar y resolver situaciones problema.

En las sesiones de clase se trabajó desde el aprendizaje significativo y el enfoque pedagógico del constructivismo y sus cuatro momentos: identificación de conocimientos previos, relación con los nuevos conocimientos, ejercitación de lo aprendido y sin olvidar que un buen docente debe de motivar y evaluar constantemente.

Se realizó un círculo de calidad, se convocó a los maestros a la primera fase y la segunda fase estuvo dirigida a directores. Además se promovió la creatividad para fortalecer habilidades en aras de la mejora continua, enriqueciendo las experiencias en el aula y la función administrativa y pedagógica que desempeña el director, de igual manera se trabajó el liderazgo como motivación de la comunidad educativa.

Se procedió a conformar la comunidad de aprendizaje en la que se acordó crear espacios incluyentes, equitativos y libres para compartir conocimientos, experiencias, ideas y de esta manera mejorar de forma continua la práctica pedagógica en el aula y la función administrativa y pedagógica que desempeña el director.

Materiales usados: Hojas informativas sobre temas a compartir con los docentes-alumnos, papel manila, marcadores, proyector multimedia, hojas bond, folletos, computadoras, papel, marcadores, internet, pizarra, cinta adhesiva, lapiceros, folders, fotocopias, libros de texto, manual de acompañamiento pedagógico,

orientaciones de desarrollo curricular, herramientas de evaluación, folletos de temas relacionados a la temática abordada, entre otros.

Lecciones aprendidas

a. La labor del acompañante pedagógico es importante cuando se integra al quehacer dentro del aula en vista de que al orientar al docente en su labor de manera sencilla y entendible, este se convierte en un agente de cambio en su comunidad porque comprende que él debe de iniciar el cambio para luego influir en los demás.

b. Cuando se apoya al docente con material en el que se sugieren técnicas, estrategias para la entrega de conocimientos a los niños y las niñas, este se motiva, lo aplica y convierte el clima del aula de manera amena y activa.

c. Es enriquecedor observar a un docente que aplica los contenidos de las áreas de aprendizaje con fines de que los niños y las niñas entiendan y comprendan los nuevos contenidos.

d. El docente es un ser humano con una profesión tan rica en experiencias porque al observar su práctica pedagógica, este cambia de actitud, se transforma, tanto dentro del aula como fuera de ella y esto hace que la labor de la acompañante sea más responsable y comprometida, porque tiene que prepararse más para poder acompañar estas innovaciones.

e. Cuando el docente cambia de actitud su conducta es más juicioso con las decisiones que toma, las innovaciones en el aula son más eficientes y positivas pero en algunos casos el contexto en que se desenvuelve no le ayuda a conseguir los resultados deseados.

f. El acompañante pedagógico es facilitador de nuevas experiencias, transmite conocimientos con humildad y respeto al maestro, él observará buena actitud y tomará la asesoría como algo positivo para el desempeño en el aula.

g. La toma de decisiones y la capacidad de gestor de nuevas oportunidades motivan a los maestros, los hace sentir inquietud y deseo de la mejora continua, generalmente el modelo mental será ganar – ganar

2.2. E.O.U.M. Ramiro de León Carpio 19 avenida B y 12 calle colonia Venezuela

De acuerdo al diagnóstico realizado que fue de vital importancia el aplicar el enfoque del liderazgo transformacional para innovar y aumentar la conciencia ética hacia el cambio de la directora y docente. En la que el director motive a su personal y de esta manera eleva los deseos y logros de metas. Se utilizó la metodología participativa en la que cada uno aporto ideas para el desarrollo del plan de mejoramiento.

En el primer círculo de calidad participaron docentes y directores se socializó el plan departamental diseñado para el acompañamiento. También se solicitó su apoyo para la ejecución de este proyecto, elaborando el FODA de su establecimiento educativo, en base a las necesidades y limitaciones elaborar el plan.

En el segundo círculo de directores, se reflexionó sobre las situaciones relevantes de los centros educativos que administran, los aspectos comunes de las comunidades educativas, se elaboraron las actividades del plan municipal, priorizando temas de interés como el acompañamiento pedagógico, liderazgo, liderazgo educativo, evaluación, planificación, Currículum Nacional Base. De esta manera se aprobó la ejecución del plan municipal.

Se realizaron las visitas a la escuela compartiendo con el director el liderazgo transformacional, realizando acompañamiento pedagógico al aula del docente Nolia Azucena Carías Pérez y Griselda Hortensia Recinos Cruz para observar su práctica pedagógica, su interacción con los niños y las niñas, aplicación de aprendizajes significativos-activos con enfoque constructivista, la utilización adecuada de herramientas y evaluación formativa. Durante las visitas se logró un acercamiento más directo con el docente en cuanto a la disposición para ejecutar cambios en el aula con los niños. Se aprovechó esta apertura para hacer las recomendaciones y orientaciones pertinentes para implementar nuevas estrategias didácticas de enseñanza.

Se acordó con el docente elaborar el plan de clases a desarrollar de acuerdo con las competencias, de las áreas de aprendizaje y la modalidad del Currículum Nacional Base; pero ante todo tenerlo en el aula. Promover la práctica de una Educación dinámica-participativa en donde se busque que los niños expresen sus pensamientos, jugando, cantando, relatando, historias o comentando sus propias aventuras lúdicas, con aprendizaje o ideas representativas o significativas en la vida real.

Se recomendó invitar a los niños (as) a explorar libros, revistas, periódicos u otro material escrito que tengan en su casa. También se les solicitó, elaborar sopas de letras, carteles de lectura a modo que el aula se convierta en un espacio para que los niños se diviertan y ejerciten la lectura a diario y en cualquier momento. Así como para matemática interesar al niño (a) en el aprendizaje lógico de esta área como lo es iniciar de lo concreto, semi-concreto para llegar a lo abstracto y de esta manera sea más fácil asimilar, comprender y entender procedimientos. La aplicación en las sesiones de clase la estrategia didáctica del aprendizaje significativo y el enfoque pedagógico del constructivismo y sus cuatro momentos: conocimientos previos, nuevos conocimientos, ejercitación, sin olvidar que un buen docente debe de motivar y evaluar constantemente.

Se procedió a conformar la comunidad de aprendizaje para docentes y directores en la que se acordó crear espacios incluyentes, equitativos y libres para compartir conocimientos, experiencias, ideas y de esta manera mejorar de forma continua la práctica pedagógica en el aula y las funciones administrativas del director.

Materiales usados: Hojas informativas sobre temas a compartir con los docentes-alumnos. Papel manila, marcadores, proyector multimedia, hojas bond, folletos, computadoras, papel, marcadores, internet, pizarra, cinta adhesiva, lapiceros, fólderes, fotocopias, libros de texto, manual de Acompañante Pedagógico. Orientaciones de Desarrollo Curricular, herramienta de evaluación, entre otros. Folletos de temas relacionados a la temática abordada.

Lecciones aprendidas

a. Es enriquecedor observar a un docente que aplica los contenidos de las áreas de aprendizaje con fines de que los niños y las niñas entiendan y comprendan los nuevos contenidos.

b. La labor del acompañante pedagógico es importante cuando se integra al quehacer dentro del aula en vista que al orientar al docente en su labor de manera sencilla y entendible, este se convierte en un agente de cambio en su comunidad porque comprende que él debe de iniciar a cambiar para luego influir en los demás.

c. Cuando se apoya al docente con material en las que se sugieren técnicas, estrategias para la entrega de conocimientos a los niños y las niñas, este se motiva, lo aplica y convierte el clima del aula en amena y activa.

d. El docente es un ser humano con una profesión tan rica en experiencias porque al observar su práctica pedagógica, este cambia de actitud, se

transforma, tanto dentro del aula como fuera de ella, y esto hace que la labor de la acompañante sea más responsable y comprometida, porque tiene que prepararse más para poder acompañar estas innovaciones.

e. La conducta del docente ha cambiado es más juicioso con las decisiones que toma, las innovaciones en el aula son más eficientes y positivas pero en algunos casos el contexto en que se desenvuelve no le ayuda a conseguir los resultados deseados.

f. El acompañante pedagógico es facilitador de nuevas experiencias, transmite conocimientos con humildad y respeto al maestro, él observará buena actitud y tomará la asesoría como algo positivo para el desempeño en el aula.

g. La toma de decisiones y la capacidad de gestor de nuevas oportunidades motivan a los maestros, los hace sentir inquietud y deseo de la mejora continua, generalmente el modelo mental será ganar – ganar.

2.3. Escuela Oficial de Niñas República de Venezuela

Fue de vital importancia aplicar el enfoque del liderazgo transformacional para innovar la práctica pedagógica del docente y la visión de la directora en cuanto a la conciencia ética hacia el cambio. Se utilizó la metodología participativa en la que cada uno aportó ideas para el logro de acuerdos en beneficio del plan de mejoramiento, que se desarrolló de la manera siguiente:

En el primer círculo se socializó el plan diseñado para el acompañamiento educativo. También se solicitó el apoyo para la ejecución de este proyecto, elaborando el FODA de su establecimiento educativo y con base a las necesidades y limitaciones se elaboró el plan de mejoramiento.

En el segundo círculo de directores, se reflexionó sobre las situaciones relevantes de los centros educativos que administran, los aspectos comunes de las comunidades educativas, se programaron las actividades del plan de mejoramiento educativo, priorizando temas de interés como el acompañamiento pedagógico, liderazgo, liderazgo educativo, evaluación, planificación, Currículum Nacional Base. De esta manera se aprobó la ejecución del plan de mejora educativa.

Se cumplió con las visitas a la escuela compartiendo con la directora y realizando acompañamiento pedagógico al aula de la docente para observar y orientar su práctica pedagógica, la mejora de su interacción con los niños y las niñas, desarrollo de aprendizajes significativos y activos con enfoque constructivista y manejo de herramientas para una evaluación formativa. Se asesoró y apoyó a la docente de la siguiente manera:

- Se brindó orientación en la aplicación de metodología activa que la promueva la participación de los niños y las niñas.

- Se modelaron actividades que motivaran a los niños a ser participativos, induciéndolos a entablar diálogo con el docente, con sus compañeros de clase, para generar confianza, autoestima y liderazgo en todos.

- Se aplicó en las sesiones de clase una didáctica para el aprendizaje significativo y el enfoque pedagógico del constructivismo y sus cuatro momentos: identificación de conocimientos previos, relación con nuevos conocimientos, ejercitación de lo aprendido, sin olvidar que un buen docente debe de motivar y evaluar constantemente, además la capacitación es importante, el actualizarse forma parte de su desarrollo profesional.

- Se orientaron otras estrategias de enseñanza entre otros: sopas de letras, números, carteles de lectura a modo que el aula se convierta en un espacio letrado para que los niños se diviertan y ejerciten la lectura a diario y en cualquier momento.

- Se acordó en conjunto con los directores y maestros: Elaborar siempre el plan de clases a desarrollar de acuerdo con las competencias de las áreas de aprendizaje y la modalidad del Currículum Nacional Base, pero ante todo tenerlo en el aula.

- Se promovió la práctica de una educación dinámica-participativa en la que los niños expresen sus pensamientos, jugando, cantando, relatando, historias o comentando sus propias aventuras lúdicas, que los introduzcan a aprendizajes o ideas representativas o significativas de la vida real.

- Se invitó a los niños y las niñas a explorar libros, revistas, periódicos u otro material escrito que tengan en su casa o que tengan acceso.

Se conformó la comunidad de aprendizaje para docentes y directores en la que se acordó crear espacios incluyentes, equitativos y libres para compartir conocimientos, experiencias, ideas y de esta manera mejorar de forma continua la práctica pedagógica en el aula. En el caso de los directores se orientó la mejora de la función administrativa y pedagógica que desempeña cada uno.

Materiales usados: Hojas informativas sobre temas a compartir con los docentes-alumnos. Papel manila, marcadores, proyector multimedia, hojas bond, folletos, computadoras, papel, marcadores, internet, pizarra, cinta adhesiva, lapiceros, fólderes, fotocopias, libros de texto, manual de Acompañamiento Pedagógico, Orientaciones de Desarrollo Curricular, Herramienta de evaluación y folletos de temas relacionados a la temática abordada, entre otros.

Lecciones aprendidas

a. Fue enriquecedor observar a un docente que aplica los contenidos de las áreas de aprendizaje a fin de que los niños y las niñas entiendan y comprendan los nuevos contenidos, que se preocupe por contextualizar los conocimientos a facilitar.

b. La labor del acompañante pedagógico es importante cuando se integra al quehacer dentro del aula en vista que al orientar al docente en su labor de manera sencilla y entendible, este se convierte en un agente de cambio en su comunidad porque comprende que él debe iniciar el cambio para luego influir en los demás.

c. Cuando se apoya al docente con material en las que se sugieren técnicas, estrategias para la entrega de conocimientos a los niños y las niñas, este se motiva, lo aplica y convierte el clima del aula en amena y activa.

d. El docente es un ser humano con una profesión tan rica en experiencias porque al observar su práctica pedagógica, este cambia de actitud, se transforma, tanto dentro del aula como fuera de ella, y esto hace que la labor de la acompañante sea más responsable y comprometida, porque tiene que prepararse más para poder acompañar estas innovaciones.

e. El acompañante pedagógico es facilitador de nuevas experiencias, transmite conocimientos con humildad y respeto al maestro, él observará buena actitud y tomará la asesoría como algo positivo para el desempeño en el aula.

f. La toma de decisiones y la capacidad de gestor de nuevas oportunidades motivan a los maestros, los hace sentir inquietud y deseo de la mejora continua, generalmente el modelo mental será ganar – ganar.

2.4. E.O.U.M. No. 125 Justo Rufino Barrios 34 Ave. 9-30 Colonia Justo Rufino Barrios

En este establecimiento educativo se aplicó el enfoque del liderazgo transformacional para convertir la práctica pedagógica del docente y de la directora en una labor consciente, ética, con una visión hacia el cambio y el éxito. Se utilizó la metodología participativa en la que cada uno aportó ideas para el logro de acuerdos en beneficio del plan de mejoramiento, que se desarrolló de la manera siguiente:

Se realizó el primer círculo en el que se socializó el plan departamental diseñado para el acompañamiento pedagógico. También se solicitó el apoyo para la ejecución de este proyecto, elaborando el FODA de su establecimiento educativo y con base a las necesidades y limitaciones se elaboró el plan de mejora educativa.

En el segundo círculo de directores, se reflexionó y recapacitó y sobre las condiciones relevantes de los centros educativos que administran, los aspectos comunes de las comunidades educativas, se elaboraron las actividades del plan departamental, priorizando temas de interés como el acompañamiento pedagógico, liderazgo, liderazgo educativo, evaluación, planificación, Currículum Nacional Base. De esta manera se aprobó la ejecución del plan departamental

Se efectuaron las visitas a la escuela compartiendo con la directora y se realizó acompañamiento pedagógico al aula de la docente para observar su práctica pedagógica, su interacción con los niños y las niñas, desarrollo de aprendizajes significativos y participación activa con enfoque constructivista, utilización adecuada de herramientas y evaluación formativa. Se brindó orientación sobre técnicas y estrategias innovadoras para que la entrega pedagógica sea más efectiva. Se conformó la comunidad de aprendizaje para directores en la que se acordó crear espacios incluyentes, equitativos y libres para compartir

conocimientos, experiencias, ideas y de esta manera mejorar de forma continua la función administrativa y pedagógica que desempeña cada uno.

Se acordó con el docente elaborar el plan de clases a desarrollar de acuerdo con las competencias, de las áreas de aprendizaje y la modalidad del Currículum Nacional Base; pero ante todo tenerlo en el aula para su consulta constante. Se promovió la práctica de una educación dinámica-participativa en la que los niños expresan sus pensamientos, jugando, cantando, relatando, historias o comentando sus propias aventuras lúdicas, con aprendizaje o ideas representativas o significativas en la vida real.

Se recomendó invitar a los niños a explorar libros, revistas, periódicos u otro material escrito que tengan en su casa. También se les solicitó, elaborar sopas de letras, carteles de lectura a modo que el aula se convierta en un espacio para que los niños se diviertan y ejerciten la lectura a diario y en cualquier momento. En el caso de la matemática se buscó interesar al niño (a) en el aprendizaje lógico de esta área iniciando su trabajo a nivel concreto, semi-concreto para llegar a lo abstracto, para que de esta manera sea más fácil asimilar, comprender y entender procedimientos. En las sesiones de clase se orientó trabajar con una didáctica que promoviera el aprendizaje significativo y el enfoque pedagógico del constructivismo y sus cuatro momentos: identificación de conocimientos previos, relación con nuevos conocimientos, ejercitación de lo aprendido, sin olvidar que un buen docente debe de motivar y evaluar constantemente.

Se procedió a conformar la comunidad de aprendizaje para directores y docentes en la que se acordó crear espacios incluyentes, equitativos y libres para compartir conocimientos, experiencias, ideas y de esta manera mejorar de forma continua la práctica pedagógica en el aula y la función administrativa del director.

Materiales usados: Hojas informativas sobre temas a compartir con los docentes-alumnos. Papel manila, marcadores, proyector multimedia, hojas bond, folletos, computadoras, papel, marcadores, internet, pizarra, cinta adhesiva, lapiceros, fólderes, fotocopias, libros de texto, manual de Acompañante Pedagógico, Orientaciones de Desarrollo Curricular, herramienta de evaluación y folletos de temas relacionados a la temática abordada, entre otros.

Lecciones aprendidas

a. El docente se observa que trata de dar su mejor esfuerzo y colabora con recursos propios para innovar y dar un valor agregado a su trabajo, se observa que todos los niños se integran cuando realiza actividades para un mejor aprendizaje en el aula.

b. La labor del acompañante pedagógico es importante cuando se integra al quehacer dentro del aula en vista que al orientar al docente en su labor de manera sencilla y entendible, este se convierte en un agente de cambio en su comunidad porque comprende que él debe de iniciar a cambiar para luego influir en los demás.

c. Cuando se apoya al docente con material en las que se sugieren técnicas, estrategias para la entrega de conocimientos a los niños y las niñas, este se motiva, lo aplica y convierte el clima del aula en amena y activa.

d. Es enriquecedor observar a un docente que aplica los contenidos de las áreas de aprendizaje con fines de que los niños y las niñas entiendan y comprendan los nuevos contenidos.

e. Cuando el docente cambia de actitud su conducta es más juicioso con las decisiones que toma, las innovaciones en el aula son más eficientes y

positivas pero en algunos casos el contexto en que se desenvuelve no le ayuda a conseguir los resultados deseados.

f. El acompañante pedagógico es facilitador de nuevas experiencias, transmite conocimientos con humildad y respeto al maestro, él observará buena actitud y tomará la asesoría como algo positivo para el desempeño en el aula.

g. La toma de decisiones y la capacidad de gestor de nuevas oportunidades motivan a los maestros, los hace sentir inquietud y deseo de la mejora continua, generalmente el modelo mental será ganar – ganar.

2.5. E.O.U.M. Andrés Gilberto Cuxil Toc 14 Calle A 32-18 Colonia Justo Rufino Barrios (Jornada Matutina)

En este establecimiento educativo se aplicó el enfoque del liderazgo transformacional para innovar y convertir la práctica pedagógica del docente y de la directora en una labor consiente, ética, con una visión hacia el cambio y el éxito. Se utilizó la metodología participativa en la que cada uno colaboró en aportar ideas para el logro de acuerdos en beneficio del plan de mejoramiento, que se desarrolló de la manera siguiente:

En el primer círculo se socializó el plan departamental diseñado para el acompañamiento pedagógico. Se solicitó el apoyo de la directora y docente para la ejecución de este proyecto, se elaboró el FODA de su establecimiento educativo, en base a éste se elaboró el plan departamental.

En círculo de directores, se reflexionó y recapacitó sobre las condiciones principales de los centros educativos que administran, los aspectos comunes de las comunidades educativas, se elaboraron las actividades del plan municipal, priorizando temas de interés como el acompañamiento pedagógico, liderazgo,

liderazgo educativo, evaluación, planificación, Currículum Nacional Base. De esta manera se aprobó la ejecución del plan municipal.

Se efectuaron las visitas a la escuela compartiendo con la directora el liderazgo transformacional y se realizó acompañamiento pedagógico al aula de la docente para observar su práctica pedagógica, su interacción con los niños y las niñas, aplicación de aprendizajes significativos y activos con enfoque constructivista y manejo de herramientas encaminadas a la evaluación formativa. Se acompañó pedagógicamente al docente en el aula y se aplicó el proceso continuo de coaching: guía – colaborador – coach. Como el de orientar y potencializar las habilidades de la directora en el tema de liderazgo educativo.

En el desarrollo de las visitas programadas se orientó al docente en cuanto a:

- Aplicar en las sesiones de clase la estrategia didáctica del aprendizaje significativo y el enfoque pedagógico del constructivismo y sus tres momentos: identificación de conocimientos previos, relación con nuevos conocimientos y ejercitación de lo aprendido, sin olvidar que un buen docente debe de motivar y evaluar constantemente.

- Planificar de acuerdo con las competencias de las áreas de aprendizaje y modalidad del Currículum Nacional Base.

- Estimular el clima escolar agradable, con aulas letradas y rincones de aprendizaje, fomentar el liderazgo, dinamismo lúdico y creatividad docente para generar confianza e interés de aprendizaje en los niños.

- Registrar y controlar constante las actividades y trabajos escolares para determinar los avances semanales o de forma mensual.

- Utilizar material didáctico significativo como medio de motivación visual, anímica o de audio, uso de carteles, láminas educativas, juguetes propios de las niñas o de los niños, títeres, música, videos, películas, cantos, paseos de campo y evaluación constante y formativa.

- Implementar herramientas (escalas de rango, rubricas, lista de cotejo, entre otros) que promuevan la evaluación formativa (auto- coe-evaluación) en el aula.

Se organizó una comunidad de aprendizaje con docentes y otra con directores, en esta última se acordó crear espacios incluyentes, equitativos y libres para compartir conocimientos, experiencias, ideas y de esta manera mejorar de forma continua la práctica pedagógica en el aula con los niños y la función administrativa y pedagógica que desempeña la directora.

Materiales utilizados: Papel manila, marcadores, proyector multimedia, hojas bond, folletos, computadoras, papel, marcadores, internet, pizarra, cinta adhesiva, lapiceros, fólderes, fotocopias, libros de texto, manual de Acompañante Pedagógico, Orientaciones de Desarrollo Curricular, Herramienta de evaluación y folletos de temas relacionados a la temática abordada, entre otros.

Lecciones aprendidas

a. Al acompañar al docente en el aula y sugerirle técnicas, estrategias que faciliten la entrega de conocimientos a los niños y las niñas, éste se motiva, lo aplica y convierte el clima del aula en amena y activa.

b. La labor del acompañante pedagógico es importante cuando se integra al quehacer dentro del aula en vista que al orientar al docente en su labor de manera sencilla y entendible, este se convierte en un agente de cambio en su

comunidad porque comprende que él debe de iniciar a cambiar para luego influir en los demás.

c. Es enriquecedor observar a un docente que aplica los contenidos de las áreas de aprendizaje con fines de que los niños entiendan y comprendan los nuevos contenidos y cuando se logran los resultados que desea, esto lo motiva más para seguir innovando su práctica pedagógica.

d. La maestra se constituye como líder en el aula, integra a sus niños, trata de ser incluyente para estimularlos y tomar con interés el proceso de aprendizaje y rendimiento académico.

e. El acompañante pedagógico es facilitador de nuevas experiencias, transmite conocimientos con humildad y respeto al maestro, él observará buena actitud y tomará la asesoría como algo positivo para el desempeño en el aula.

f. La toma de decisiones y la capacidad de gestor de nuevas oportunidades motivan a los maestros, los hace sentir inquietud y deseo de la mejora continua, generalmente el modelo mental será ganar – ganar.

2.6. E.O.U.M. Andrés Gilberto Cuxil Toc 14 Calle A 32-18 Colonia Justo Rufino Barrios (Jornada vespertina).

En este establecimiento educativo se aplicó el enfoque del liderazgo transformacional para renovar y convertir la práctica pedagógica del docente y de la directora en una labor consiente, ética con una visión hacia el cambio y el éxito. Se utilizó la metodología participativa en la que cada uno colaboró en aportar ideas para el logro de acuerdos en beneficio del plan de mejoramiento, que se desarrolló de la manera siguiente:

En círculo se socializó el plan departamental diseñado para el acompañamiento pedagógico. Se solicitó el apoyo para la ejecución de este proyecto, se elaboró el FODA de su establecimiento educativo y con base a las necesidades y limitaciones se elaboró el plan municipal.

En círculo de directores, se deliberó, reflexionó y recapacitó y sobre las condiciones principales de los centros educativos que administran, los aspectos comunes de las comunidades educativas, se elaboraron las actividades del plan municipal, priorizando temas de interés como el acompañamiento pedagógico, liderazgo, liderazgo educativo, evaluación, planificación, Currículum Nacional Base. De esta manera se aprobó la ejecución del plan municipal.

Se efectuaron las visitas a la escuela compartiendo con la directora y se realizó acompañamiento pedagógico al aula de la maestra docente para observar su práctica pedagógica, su interacción con los niños y las niñas, aplicación de aprendizajes significativos-activos con enfoque constructivista, utilización adecuada de herramientas y evaluación formativa. Como de la orientación necesaria para la mejora continua. Se hicieron las recomendaciones y orientaciones pertinentes para implementar nuevas estrategias didácticas de enseñanza. Se acordó con la docente:

- Aplicar siempre su plan de clases de acuerdo con las competencias de las áreas de aprendizaje y modalidad del Currículum Nacional Base.

- Promover la práctica de una educación dinámica-participativa en donde los niños se expresen jugando, cantando, relatando, historias o comentando sus propias aventuras lúdicas, y hacer que los niños lean frases u oraciones con aprendizajes o ideas representativas o significativas de la vida real.

- Se recomendó no dejar a los niños, tareas de hacer planas repitiendo escritura de sílabas o palabras, sino más bien invitarlos a explorar libros, revistas, periódicos u otro material escrito que tengan en su casa.

- Elaborar sopas de letras, carteles de lectura a modo que el aula se convierta en un espacio para que los niños se diviertan y ejerciten la lectura a diario y en cualquier momento.

Se estableció la comunidad de aprendizaje para docentes y directores en la que se acordó que se constituyera como un espacio incluyente, equitativo y libre para compartir conocimientos, experiencias, ideas y de esta manera mejorar de forma continua la práctica pedagógica en el aula con los niños y las niñas así como la función administrativa y pedagógica que desempeña la directora.

Materiales usados: Hojas informativas sobre temas a compartir con los docentes-alumnos. Papel manila, marcadores, proyector multimedia, hojas bond, folletos, computadoras, papel, marcadores, internet, pizarra, cinta adhesiva, lapiceros, fólderes, fotocopias, libros de texto, manual de Acompañante Pedagógico. Orientaciones de Desarrollo Curricular, Herramienta de evaluación y folletos de temas relacionados a la temática abordada, entre otros.

Lecciones aprendidas

a. La maestra al cambiar de conducta, cuando es más reflexiva sobre las decisiones que toma, las innovaciones en el aula son más eficientes y positivas, pero en algunos casos no se tiene la visión y el amor a la profesión porque cualquier excusa es válida para no innovar.

b. La labor del acompañante pedagógico es importante cuando se integra al quehacer dentro del aula en vista de que al orientar al docente en su labor de manera sencilla y entendible, este se convierte en un agente de cambio en su

comunidad porque comprende que él debe de iniciar el cambio para luego influir en los demás.

c. Cuando se apoya al docente con material en el que se sugieren técnicas, estrategias para la entrega de conocimientos a los niños y las niñas, este se motiva, lo aplica y convierte el clima del aula de forma amena y activa.

d. Es enriquecedor observar a un docente que aplica los contenidos de las áreas de aprendizaje con fines de que los niños y las niñas entiendan y comprendan los nuevos contenidos, pero también es decepcionante encontrarse con una persona que a pesar de los esfuerzos, aunque le presente estrategias activas que le faciliten su labor, se le muestre y modele como aplicar técnicas participativas, no intenta cambiar.

e. La maestra constituye un pilar muy importante en la formación de los niños, su desempeño en el aula es fundamental en la formación actitudinal y desarrollo académico, por ello se analiza lo importante que es el acompañamiento pedagógico en primer grado de primaria.

f. El acompañante pedagógico es facilitador de nuevas experiencias, transmite conocimientos con humildad y respeto al maestro, él observará buena actitud y tomará la asesoría como algo positivo para el desempeño en el aula.

g. La toma de decisiones y la capacidad de gestor de nuevas oportunidades motivan a los maestros, los hace sentir inquietud y deseo de la mejora continua, generalmente el modelo mental será ganar – ganar.

2.7. E.O.U.M. No. 132 Alejandro Maldonado Aguirre 34 Ave. 9-30 Colonia Justo Rufino Barrios

En esta escuela se aplicó el enfoque del liderazgo transformacional para innovar y convertir la práctica pedagógica del docente y del director en una labor consciente, ética y con una visión hacia el cambio y éxito. Se utilizó la metodología participativa en la que cada uno ayudó aportando ideas para el logro de acuerdos en beneficio del plan de mejoramiento, que se desarrolló de la manera siguiente:

En círculo se socializó el plan departamental diseñado para el acompañamiento pedagógico. Se solicitó el apoyo para la ejecución de este proyecto, se elaboró el FODA de su establecimiento educativo y con base a las necesidades y limitaciones se elaboró el plan municipal.

En círculo de directores, se deliberó, reflexionó y recapacitó y sobre las condiciones principales de los centros educativos que administran, los aspectos comunes de las comunidades educativas, se elaboraron las actividades del plan municipal, priorizando temas de interés como el acompañamiento pedagógico, liderazgo, liderazgo educativo, evaluación, planificación, Currículum Nacional Base. De esta manera se aprobó la ejecución del plan municipal.

Se efectuaron las visitas a la escuela compartiendo con el director un liderazgo transformacional y se realizó acompañamiento pedagógico al aula de la Maestra Sección A, para observar su práctica pedagógica, su interacción con los niños y las niñas, el desarrollo de aprendizajes significativos y activos con enfoque constructivista, la utilización adecuada de herramientas y la evaluación formativa. Se acordó con el docente:

- Elaborar el plan de clases a desarrollar de acuerdo con las competencias de las áreas de aprendizaje de la modalidad del Currículum Nacional Base, pero ante todo aplicarlo en el aula.

- Promover la práctica de una educación dinámica-participativa, incluyente en donde los niños opinen, y expresen sus ideas, jugando, cantando, representando historias o narrando sus propias aventuras lúdicas, hacer que los niños lean frases u oraciones con aprendizajes o ideas representativas que signifiquen la vida real.

- Se recomendó no dejar a los niños tareas de hacer planas repitiendo escritura de sílabas o palabras, sino más bien estimularlos a indagar en libros, revistas, periódicos u otro material escrito que tengan a su alcance.

- También se les orientó en la elaboración de sopas de letras, de números, carteles de lectura a modo que el aula se convierta en un espacio letrado para que los niños se diviertan y ejerciten la lectura a diario y en cualquier momento.

- Se estableció la comunidad de aprendizaje para docentes y directores en la que se acordó participar en los espacios incluyentes, equitativos y libres para compartir conocimientos, experiencias, ideas y de esta manera mejorar de forma continua la práctica pedagógica en el aula con los niños y la función administrativa de los directores.

Materiales usados: Hojas informativas sobre temas a compartir con los docentes-alumnos. Papel manila, marcadores, proyector multimedia, hojas bond, folletos, computadoras, papel, marcadores, internet, pizarra, cinta adhesiva, lapiceros, fólderes, fotocopias, libros de texto, manual de Acompañante Pedagógico.

Orientaciones de Desarrollo Curricular, herramienta de evaluación, entre otros y folletos de temas relacionados a la temática abordada, entre otros.

Lecciones aprendidas

a. Es enriquecedor observar a un docente que acepta sugerencias, orientaciones técnicas pedagógicas y las aplica a su práctica porque de esta manera innova cada vez que puede y los beneficiados son los niños y las niñas que entienden y comprenden los nuevos contenidos que se les presenta.

b. La labor del acompañante pedagógico es importante cuando se integra al quehacer dentro del aula en vista de que al orientar al docente en su labor de manera sencilla y entendible, este se convierte en un agente de cambio en su comunidad porque comprende que él debe de iniciar el cambio para luego influir en los demás.

c. Cuando se apoya al docente con material en el que se sugieren técnicas, estrategias para la entrega de conocimientos a los niños, este se motiva, lo aplica y convierte el clima del aula en amena y activa.

d. Cuando la maestra cambia su conducta es más juicioso con las decisiones que toma, las innovaciones en el aula son más eficientes y positivas pero en algunos casos el contexto en que se desenvuelve no le ayuda a conseguir los resultados deseados.

e. El acompañante pedagógico es facilitador de nuevas experiencias, transmite conocimientos con humildad y respeto al maestro, él observará buena actitud y tomará la asesoría como algo positivo para el desempeño en el aula.

f. La toma de decisiones y la capacidad de gestor de nuevas oportunidades motivan a los maestros, los hace sentir inquietud y deseo de la mejora continua, generalmente el modelo mental será ganar – ganar.

2.8. E.O.U.M. 4 de Abril 16 Avenida final 19-76, Cerro Gordo

En este centro educativo se aplicó el enfoque del liderazgo transformacional para que el docente y la directora innovaran su desempeño pedagógico en una labor consciente, ética, con una visión hacia el cambio y éxito. Se utilizó la metodología participativa en la que cada uno ayudó en el aporte de ideas para el logro de acuerdos en beneficio del plan de mejoramiento, que se desarrolló de la manera siguiente:

Se socializó el plan departamental diseñado para el acompañamiento pedagógico. Se solicitó el apoyo para la ejecución de este proyecto, se elaboró el FODA del establecimiento educativo y con base a las necesidades y limitaciones se elaboró el plan municipal.

En círculo de directores, se deliberó, reflexionó y recapacitó sobre las condiciones principales de los centros educativos que administran, los aspectos comunes de las comunidades educativas, se elaboraron las actividades del plan municipal, priorizando temas de interés como el acompañamiento pedagógico, liderazgo, liderazgo educativo, evaluación, planificación, Currículum Nacional Base. De esta manera se aprobó la ejecución del plan municipal.

Se desarrollaron las visitas a la escuela compartiendo con la directora el desarrollo del liderazgo transformacional y se realizó acompañamiento pedagógico al aula de la maestra para observar su práctica pedagógica, su interacción con los niños y las niñas, aplicación de aprendizajes significativos activos con enfoque constructivista y manejo de herramientas para la evaluación formativa. En cada una de las visitas se fueron detectando algunas debilidades y

en su momento se orientó para mejorar el desempeño del docente, además se hicieron las recomendaciones y orientaciones oportunas para:

- Implementar nuevas estrategias didácticas de enseñanza.

- Elaborar el plan de clases a desarrollar de acuerdo con las competencias de las áreas de aprendizaje del Currículum Nacional Base, pero ante todo tenerlo en el aula y aplicarlo.

- Promover la práctica de una Educación activa-participativa en donde los niños digan lo que piensan, jugando, cantando, rememorando historias o narrando sus propias aventuras lúdicas. Se recomendó motivar en los niños la lectura para que exploren libros, revistas, periódicos u otro material escrito que tengan a su alcance.

- Elaborar en el aula con los niños sopas de letras, carteles de lectura a modo que el aula se convierta en un espacio en el que los niños se diviertan y ejerciten la lectura a diario y en cualquier momento.

Se estableció la comunidad de aprendizaje para docentes y directores y se acordó crear espacios incluyentes, equitativos y libres para compartir conocimientos, experiencias, ideas y de esta manera mejorar de forma continua la práctica pedagógica en el aula con los niños y las niñas. En el caso de los directores la función administrativa y pedagógica que desempeña cada uno.

Materiales usados: Hojas informativas sobre temas a compartir con los docentes-alumnos. Papel manila, marcadores, proyector multimedia, hojas bond, folletos, computadoras, papel, marcadores, internet, pizarra, cinta adhesiva, lapiceros, fólderes, fotocopias, libros de texto, manual de Acompañante Pedagógico, Orientaciones de Desarrollo Curricular, herramienta de evaluación y folletos de temas relacionados a la temática abordada, entre otros.

Lecciones aprendidas

a. Cuando el docente acepta sugerencias para la mejora de su práctica pedagógica, el acompañante se motiva para seguir apoyándole en cuanto a las innovaciones y prácticas activas que promueven la participación de los alumnos en la construcción de sus aprendizajes.

b. La labor del acompañante pedagógico es importante cuando se integra al quehacer dentro del aula en vista que al orientar al docente en su labor de manera sencilla y entendible, este se convierte en un agente de cambio en su comunidad porque comprende que él debe de iniciar el cambio para luego influir en los demás.

c. Cuando se apoya al docente con material en las que se sugieren técnicas, estrategias para la entrega de conocimientos a los niños, este se motiva, lo aplica y convierte el clima del aula en amena y activa.

d. Es enriquecedor observar a un docente que aplica los contenidos de las áreas de aprendizaje con fines de que los niños y las niñas entiendan y comprendan los nuevos contenidos.

e. Cada maestra en el proceso de enseñanza-aprendizaje manifiesta el interés para que los niños a pesar de su corta edad fijen metas y objetivos y por eso se convierte en un ente motivador responsable dentro del aula del rendimiento académico.

f. El acompañante pedagógico es facilitador de nuevas experiencias, transmite conocimientos con humildad y respeto al maestro, él observará buena actitud y tomará la asesoría como algo positivo para el desempeño en el aula.

g. La toma de decisiones y la capacidad de gestor de nuevas oportunidades motivan a los maestros, los hace sentir inquietud y deseo de la mejora continua, generalmente el modelo mental será ganar – ganar.

2.9. E.O.U.M. 14 de enero de 2004 16 Ave. A 12-95 Zona 21 Nimajuyú

De acuerdo al diagnóstico realizado en este centro educativo fue necesario aplicar el enfoque del liderazgo transformacional para modificar y convertir la práctica pedagógica del docente y del director en una labor consciente, ética, con una visión hacia el cambio y éxito. Se utilizó la metodología participativa en la que cada uno ayudó en el aporte de ideas para el logro de acuerdos en beneficio del plan de mejoramiento, que se desarrolló de la manera siguiente:

En círculo se socializó el plan departamental diseñado para el acompañamiento pedagógico. Se solicitó el apoyo para la ejecución de este proyecto, se elaboró el FODA de su establecimiento educativo y con base a las necesidades y limitaciones se elaboró el plan municipal.

En círculo de directores, se meditó, reflexionó y reconsideró sobre las condiciones principales de los centros educativos que administran, los aspectos comunes de las comunidades educativas, se elaboraron las actividades del plan municipal, priorizando temas de interés como el acompañamiento pedagógico, liderazgo, liderazgo educativo, evaluación, planificación, Currículum Nacional Base. De esta manera se aprobó la ejecución del plan municipal.

Se efectuaron las visitas a la escuela compartiendo con el director el desarrollo del liderazgo transformacional, se realizó acompañamiento pedagógico al aula de la maestra para observar su práctica pedagógica, la interacción que realiza con los niños y las niñas, la aplicación de aprendizajes significativos activos con enfoque constructivista y el manejo de herramientas para la evaluación formativa. Con base a las debilidades detectadas en el desempeño del docente

se hicieron las recomendaciones y orientaciones pertinentes para implementar nuevas estrategias didácticas de enseñanza. Se acordó con el docente:

- Elaborar el plan de clases a desarrollar de acuerdo con las competencias de las áreas de aprendizaje del Currículum Nacional Base; pero ante todo tenerlo en el aula y aplicarlo en las sesiones de clases.

- Promover la práctica de una educación dinámica y participativa en donde los niños expresen sus pensamientos, narrando historias o comentando sus propias aventuras lúdicas, jugando, cantando y hacer que los niños lean para descubrir nuevos mundos, nuevas ideas, representativas o significativas de la vida real.

- Estimular las habilidades para explorar libros, revistas, periódicos u otro material escrito que tengan a su alcance.

- Orientar en la elaboración de sopas de letras, carteles contextualizados de lectura a modo que el aula se convierta en un espacio en el que los niños se diviertan y ejerciten la lectura a diario y en cualquier momento y el aprendizaje sea significativo.

Se estableció la comunidad de aprendizaje para docentes y directores en la que se acordó participar en los espacios incluyentes, equitativos y libres para compartir conocimientos, experiencias, ideas y de esta manera mejorar de forma continua la práctica pedagógica en el aula con los niños y los directores la función administrativa y pedagógica que desempeña cada uno.

Materiales usados: Hojas informativas sobre temas a compartir con los docentes-alumnos. Papel manila, marcadores, proyector multimedia, hojas bond, folletos, computadoras, papel, marcadores, internet, pizarra, cinta adhesiva, lapiceros, fólderes, fotocopias, libros de texto, manual de Acompañante Pedagógico,

Orientaciones de Desarrollo Curricular, herramienta de evaluación y folletos de temas relacionados a la temática abordada, entre otros.

Lecciones aprendidas

Es importante la actitud positiva del acompañante pedagógico, porque se la debe de transmitir al docente, para que este no vea todas las situaciones de manera negativa, sino de manera emprendedora para ser el agente de cambio sin desmayar con el primer tropiezo.

a. Al observar su práctica pedagógica, el maestro es un pilar fundamental en la formación académica de los niños y al sentirse acompañado este cambia de actitud, se transforma, tanto dentro del aula como fuera de ella, y esto hace que la labor de la acompañante sea más responsable y comprometida, porque tiene que prepararse más para poder acompañar estas innovaciones.

b. La labor del acompañante pedagógico es importante cuando se integra al que hacer dentro del aula en vista que al orientar al docente en su labor de manera sencilla y entendible, este se convierte en un agente de cambio en su comunidad porque comprende que él debe de iniciar a cambiar para luego influir en los demás.

c. Cuando se apoya al docente con material en el que se sugieren técnicas, estrategias para la entrega de conocimientos a los niños y las niñas, este se motiva, lo aplica y convierte el clima del aula en amena y activa.

d. Es enriquecedor observar a un docente que aplica los contenidos de las áreas de aprendizaje con fines de que los niños entiendan y comprendan los nuevos contenidos

e. El acompañante pedagógico es facilitador de nuevas experiencias, transmite conocimientos con humildad y respeto al maestro, él observará buena actitud y tomará la asesoría como algo positivo para el desempeño en el aula.

f. La toma de decisiones y la capacidad de gestor de nuevas oportunidades motivan a los maestros, los hace sentir inquietud y deseo de la mejora continua, generalmente el modelo mental será ganar – ganar.

2.10. E.O.U.M. 12 de diciembre, Colonia Nuevo amanecer, 5 calle final Guajitos. Z. 21

De acuerdo al diagnóstico realizado en este centro educativo fue necesario aplicar el enfoque del liderazgo transformacional para modificar y convertir la práctica pedagógica del docente y del director en una labor consciente, ética, con una visión hacia el cambio y al emprendimiento hacia nuevos retos. Se utilizó la metodología participativa en la que cada uno ayudó en el aporte de ideas para el logro de acuerdos en beneficio del plan de mejoramiento, que se desarrolló de la manera siguiente:

Se socializó el plan departamental planteado para el acompañamiento pedagógico. Se solicitó el apoyo para la ejecución de este proyecto, se elaboró el FODA del establecimiento educativo, con base a estas necesidades y limitaciones se elaboró el plan municipal.

En círculo de directores, se meditó, reflexionó y reconsideró sobre las condiciones principales de los centros educativos que administran, los aspectos comunes de las comunidades educativas, se elaboraron las actividades del plan municipal, priorizando temas de interés como el acompañamiento pedagógico, liderazgo, liderazgo educativo, evaluación, planificación, Currículum Nacional Base. De esta manera se aprobó la ejecución del plan municipal.

Se efectuaron las visitas a la escuela compartiendo con el director el desarrollo del liderazgo transformacional, se realizó acompañamiento pedagógico al aula de la Maestra Sección A para observar su práctica pedagógica, su interacción con los niños y las niñas, aplicación de aprendizajes significativos activos con enfoque constructivista, aplicación adecuada de herramientas y evaluación formativa para la orientación en la mejora continua de la entrega pedagógica efectiva.

Se logró el acercamiento más directo con la maestra en cuanto a la disposición para ejecutar cambios en el aula con los niños. Se aprovechó la apertura para hacer recomendaciones y orientaciones pertinentes para implementar nuevas estrategias didácticas de enseñanza, se acordó con la directora y la maestra:

- Elaborar el plan de clases a desarrollar de acuerdo con las competencias de las áreas de aprendizaje del Currículum Nacional Base; pero ante todo tenerlo en el aula y usarlo.

- Promover la práctica de una Educación dinámica-participativa en donde el docente busque que los niños expresen sus ideas, sentimientos y pensamientos, jugando, cantando, relatando, historias o exponiendo sus propias aventuras lúdicas.

- Hacer que los niños lean frases u oraciones con aprendizajes o ideas representativas o significativas en la vida real. Se recomendó no dejar a los niños, tareas de hacer planas repitiendo escritura de silabas o palabras, sino más bien invitarlos a explorar libros, revistas, periódicos u otro material que los haga reflexionar, analizar y resolver.

- La aplicación en las sesiones de clase la estrategia didáctica del aprendizaje significativo y el enfoque pedagógico del constructivismo y sus cuatro momentos: conocimientos previos, nuevos conocimientos,

ejercitación, sin olvidar que un buen docente debe de motivar y evaluar constantemente.

Se constituyó la comunidad de aprendizaje para docentes y directores en la que se acordó participar impulsando espacios incluyentes, equitativos y libres para compartir conocimientos, experiencias, ideas y de esta manera mejorar de forma continua la práctica pedagógica en el aula con los niños y la función administrativa y pedagógica que desempeña cada director.

Materiales usados: Hojas informativas sobre temas a compartir con los docentes-alumnos. Papel manila, marcadores, proyector multimedia, hojas bond, folletos, computadoras, papel, marcadores, internet, pizarra, cinta adhesiva, lapiceros, fólderes, fotocopias, libros de texto, manual de Acompañante Pedagógico, orientaciones de desarrollo curricular, herramienta de evaluación y folletos de temas relacionados a la temática abordada, entre otros.

Lecciones aprendidas

a. Cuando el docente cambia de actitud de manera positiva, su conducta es más juiciosa con las decisiones que toma, las innovaciones en el aula son más eficientes y positivas, pero en algunos casos el contexto en que se desenvuelve no le ayuda a conseguir los resultados deseados.

b. La labor del acompañante pedagógico es importante cuando se integra al quehacer dentro del aula en vista que al orientar al docente en su labor de manera sencilla y entendible, este se convierte en un agente de cambio en su comunidad porque comprende que él debe de iniciar el cambio para luego influir en los demás.

c. Cuando se apoya al docente con material en las que se sugieren técnicas, estrategias para la entrega de conocimientos a los niños y las niñas, este se motiva, lo aplica y convierte el clima del aula en amena y activa.

d. Es enriquecedor observar a un docente que aplica los contenidos de las áreas de aprendizaje con fines de que los niños entiendan y comprendan los nuevos contenidos.

e. La maestra a través de los años de experiencia y la práctica pedagógica en el aula y comprometida con el trabajo que realiza la maestrante, asume más compromiso y se siente acompañada en tan hermosa labor y aplica sus conocimientos e innova su labor diaria.

f. El acompañante pedagógico es facilitador de nuevas experiencias, transmite conocimientos con humildad y respeto al maestro, él observará buena actitud y tomará la asesoría como algo positivo para el desempeño en el aula.

g. La toma de decisiones y la capacidad de gestor de nuevas oportunidades motivan a los maestros, los hace sentir inquietud y deseo de la mejora continua, generalmente el modelo mental será ganar – ganar.

3. Presentación de resultados de aplicación del proyecto de mejora educativa

Tabla No. 5

E.O.U.M. Nuevo Amanecer Asentamiento Nuevo Amanecer sector 3

Presentación de resultados de aplicación del proyecto de mejora educativa	
Situación diagnosticada	**Resultados obtenidos**
Durante las visitas realizadas a este establecimiento educativo, se pudo observar el desempeño de la docente dentro del aula y se constató que: a. Trabaja haciendo filas y anotando lecciones, en primer grado, Ej: en el área de comunicación y lenguaje, las planas y dictados; para la enseñanza del fonema “m” en idioma Castellano, la docente escribe en la pizarra las silabas: ma, me, mi, mo, mu y copian la lección del libro para leerlo juntamente con los niños, se sigue utilizando un libro de texto como base para la enseñanza y se sigue utilizando el método silábico y método fonético, para el aprendizaje de lectoescritura. b. Se observó que la docente no tiene el plan de clase a la vista, argumenta que lo tiene el director, porque planifica semanal y se lo presenta al director, el día lunes pero que llegado al día jueves no se lo ha entregado porque este tiene muchas ocupaciones. c. En cuanto al desarrollo de las sesiones de clases y participación de los niños(as), se notó la dinámica cíclica de copias del alumno (a) en la pizarra, lectura en voz alta del docente, luego los niños lo repiten varias veces, después el docente pasa uno por uno a los alumnos a la pizarra para leer la lección. d. Finalmente pone tareas de escritura, haciendo planas en el cuaderno de las letras o palabras aprendidas, cuando hay cuaderno, si no se hace en hojas sueltas que la docente les proporciona, porque hay padres de familia que no les compran sus útiles escolares a sus hijos, esperan hasta que el Ministerio de Educación envíe las bolsas escolares.	Se pudo constatar que a raíz de las visitas, orientaciones y recomendaciones realizadas a la docente al finalizar se pudieron observar cambios como: a. Técnicas participativas implementadas (La mesa redonda, trabajo en equipo, debates, proyectos, foros, entre otros) con maestros de primero primaria, los cuales llevaron al docente a colocar los escritorios de sus alumnos de otra forma (en U, círculos). b. Se observa a una docente con actividades programadas que motiva a los alumnos través de juegos lúdicos, de memoria, Sopas de letras, dominós, tarjetas, entre otros. c. La docente dejó tareas pero ya no para copiar textos, sino investigaciones en donde el contexto es parte de las mismas, ya se toma en cuenta los conocimientos del contexto de la comunidad. d. Se utilizan recursos del contexto para convertirlos en material didáctico, por ejemplo, la pita, las hojas secas, piedras, envases plásticos y artículos reusables. e. Ya los estudiantes intervienen en la construcción del aprendizaje en el aula se convirtió en letrada porque exhiben el producto de la labor que realizan. f. Los padres de familia apoyan esta labor del docente porque observan que sus hijos

	están aprendiendo y lo más importante entienden lo que hacen y valoran los elementos de su entorno. En cuanto al director está consciente del trabajo que se realizó, argumentó que con todas las actividades que tiene como autoridad del centro se mantiene muy ocupado (Ej: reunión con docentes, de padres de familia, madres de familia que preparan la refacción) y por lo mismo a veces no puede apoyar a los docentes.
Conclusiones	**Recomendaciones**
a. El liderazgo del director lo utiliza para realizar gestiones del centro educativo e intenta motivar a los docentes. b. Desarrollan muchas actividades extraescolares que no enriquecen el aprendizaje de los niños y las niñas. c. Los docentes, director y padres de familia no tienen buena relación en cuanto al desarrollo de actividades escolares y extra escolares. d. Se desconoce el contenido del CNB, por lo consiguiente no se puede decir que promocionan a los niños por no alcanzar las competencias. e. La práctica pedagógica del docente no está organizada en base a la normatividad del CNB y no se aplica. El desempeño del docente basa su trabajo en textos comprados en librerías, el enfoque no es constructivista, ni significativo para el niño y niña.	a. Fortalecer aún más el liderazgo del director para que apoye y oriente a sus compañeros de trabajo en lo técnico pedagógico, social y humano, además motivar capacitaciones. b. Establecieron criterios para la selección del docente en la asignación de los grados para que no se repita, que por castigo se le asigna primer grado. c. Seguir promoviendo la aplicación de la metodología activa para que los niños y las niñas participen en la construcción de sus aprendizajes y que estos sean significativos de acuerdo al contexto. d. Tener a la vista sino en las aulas, por lo menos en la dirección del establecimiento ejemplares del Currículum Nacional Base para que todos los docentes del establecimiento lo consulten cuando sea necesario para orientarse en la construcción del plan de clases. e. Planificar de acuerdo al CNB, las actividades extraescolares, priorizando las necesarias para que no se pierda mucho tiempo en el desarrollo de las mismas, inclusive realizar mesas técnicas para seguir participando y activando en las comunidades de aprendizaje para compartir conocimientos, experiencias, ideas que mejoren la práctica pedagógica de cada docente en su aula, así como seguir fortaleciendo el liderazgo del director. La planificación de actividades debe ser enfocada a dejar en los niños aprendizaje significativo y que la experiencia deje conocimiento para la vida.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 6

E.O.U.M. Ramiro de León Carpio 19 avenida B y 12 calle colonia Venezuela

Presentación de resultados de aplicación del proyecto de mejora educativa.	
Situación diagnosticada	**Resultados obtenidos**
Desde el inicio de las visitas programadas para este establecimiento educativo, se pudo constatar que el docente se desempeñaba de manera:	Se observó que en base a las visitas de la maestrante el docente implementó cambios en el aula como por ejemplo:
a. Tradicional, las clases se desarrollaban de manera magistral, se pudo observar que el docente hablaba y hablaba, el alumno solo escucha.	a. Las sesiones de clases se convirtieron en activas – participativas, se atiende mejor a los alumnos, promoviendo la participación de cada uno de ellos.
b. En la organización de los escritorios que anteriormente lo colocaban uno detrás de otro ahora	b. Los escritorios son colocados en círculos, mesa redonda y también se toma en cuenta la equidad de género, y el tema que se aborda.
c. La timidez es evidente en los niños y las niñas sentados uno detrás de otro.	c. Motiva a los alumnos con técnicas innovadoras (dinámica, crucigramas, adivinanzas, juegos lógicos que resuelven en La mesa redonda, trabajo en equipo).
d. En las paredes no se observa material alguno (carteles, afiches, entre otros).	d. El aprendizaje es activo, se elaboran materiales dentro del aula con recursos del contexto y los exhiben dentro del aula.
e. En conclusión la metodología de aprendizaje consiste en utilizar la pizarra, cuaderno, ejecución de ejercicios sin importar si los estudiantes entienden y comprenden lo que se les presenta.	e. Utiliza otras estrategias para la transferencia de los aprendizajes. (lecturas), recursos del contexto para convertirlos en material didáctico (recorridos en los alrededores de la escuela para valorar los elementos que la componen, implementa debates y proyectos para que el niño (a) construya sus propios aprendizajes.
f. Además se pudo observar que el docente no cuenta con su planificación argumenta no tenerlo en esos momentos porque lo olvido en casa o que la autoridad educativa no se lo ha entregado después de su revisión y aprobación.	f. Se preocupa por dar seguimiento a la presentación de la planificación como base para el desarrollo de la docencia en el aula, para que la práctica pedagógica sea puntual.
g. No se cuenta con un ejemplar del Currículum Nacional Base en físico dentro del aula.	g. Se preocupa tener CNB en el aula.
h. Existe asistencia permanente de niños y niñas, aunque el docente manifiesta que siempre hay niños que no asisten por falta de apoyo de los padres de familia o no les compran sus útiles escolares, esperan hasta que el Ministerio de Educación envíe las bolsas escolares y en algunas ocasiones porque los niños ayudan en los trabajos del hogar, esto se da en el caso de las niñas que apoyan en los quehaceres domésticos.	h. Sensibilizar a los padres de familia para que en casa brinden tiempo a los niños de ello se obtendrá el éxito académico.

Conclusiones	Recomendaciones
a. El liderazgo del director no existe en vista que solo ha cumplido con la administración y a realizar gestiones del centro educativo, no acompaña el proceso pedagógico de los docentes en las aulas.	a. Fortalecer aún más el liderazgo del director para que apoye y oriente a sus compañeros de trabajo en lo técnico pedagógico, social y humano.
b. No existen criterios para asignar grados a los docentes.	b. Establecer criterios para la selección del docente en la asignación de los grados para que no se repita, que por castigo se le asigna el grado.
c. Ejecutan muchas actividades extra escolares que no enriquecen el aprendizaje de los niños y las niñas.	c. Priorizar en la planificación las actividades a desarrollar, con la aplicación de metodología activa en el desarrollo de las sesiones de clases para que los niños y las niñas participen en la construcción de sus aprendizajes y que estos sean significativos de acuerdo al contexto.
d. Los docentes, director y padres de familia no tienen buena relación en cuanto al desarrollo de actividades escolares y extra escolares.	d. Promover la relación armónica entre padres de familia y docentes para el desarrollo de actividades en beneficio de los alumnos que asisten al centro educativo.
e. Se desconoce el contenido del CNB, por lo consiguiente no se puede decir que promocionan a los niños por no alcanzar las competencias.	e. Tener a la vista sino en las aulas, por lo menos en la dirección del establecimiento ejemplares del Currículum Nacional Base para que todos los docentes del establecimiento lo consulten cuando sea necesario para orientarse en la construcción del plan de clases.
f. La práctica pedagógica del docente no está organizada con base a la normatividad del CNB y no se aplica.	f. Al elaborar el Plan Operativo Anual, priorizar las actividades extraescolares en base al CNB, para que no se pierda mucho tiempo en el desarrollo de las mismas.
	g. Seguir activando en las comunidades de aprendizaje para compartir conocimientos y mejoren la práctica pedagógica de cada docente en su aula, así como seguir fortaleciendo el liderazgo del director.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 7

Escuela Oficial de Niñas República de Venezuela E.O.U.M. No. 125 Justo Rufino Barrios

Presentación de resultados de aplicación del proyecto de mejora educativa.	
Situación diagnosticada	Resultados obtenidos
En este establecimiento educativo se realizaron las visitas con fines de acompañamiento pedagógico a la docente: a. Durante la primera visita al aula, la docente mostró nerviosismo por la presencia de una persona adulta y ajena al establecimiento b. Se pudo constatar que no existe interacción con los niños y niñas, el desarrollo de las clases se realiza con dictados y planas en los cuadernos. c. Los escritorios son colocados uno detrás de otros no hay interacción entre ellos. las clases se desarrollan de manera magistral, en la que la docente habla y el niño y la niña escucha sin poder intervenir en el desarrollo de la misma. d. Se trata de explicar escuchar, copiar resolver, sin que el niño y la niña pueda entender procedimientos o el porqué de los fenómenos o temas nuevos que se les presenta.	Se observó que la maestra adoptó las orientaciones y sugerencias, los implemento en el aula, ejemplo: a. Con el transcurrir del tiempo y de la periodicidad de las visitas la docente se acostumbró a la idea de que sea observada su práctica pedagógica. b. Organizó sus contenidos en el plan de clase de modo que los niños y las niñas participaran en la construcción de los conocimientos y ella convertirse en facilitadora de aprendizajes. c. Se colocan los escritorios en círculos para que exista interacción con los niños. Se motiva la sesión de clase con técnicas innovadoras (dinámicas, relatos, cuentos adivinanzas). d. Se valora a los niños y niñas como seres humanos que viven en un mundo cambiante se colocan los escritorios para que exista interacción. e. La directora se siente satisfecha con los logros alcanzados con la docente en vista que ahora las demás maestras le piden consejos a profesora, además de sentirse motivada por los recursos que se han brindado para orientarse en su labor.
Conclusiones	**Recomendaciones**
a. El desempeño de la docente es tradicional, basa su trabajo en textos, el enfoque no es constructivista, ni significativo para el niño y niña, por lo que no existe interacción positiva entre alumno y docente. b. Se desconoce el contenido del CNB, por lo consiguiente no se puede decir que promocionan a los niños por no alcanzar las competencias.	a. Seguir promoviendo la aplicación de la metodología activa – participativa para que los niños y las niñas participen en la construcción de sus aprendizajes y que estos sean significativos de acuerdo al contexto. b. Planificar actividades escolares y extraescolares en base al CNB para aplicar técnicas y estrategias que ayuden a que el alumno se convierta en un ser

	autónomo, responsable y honesto y no se pierda mucho tiempo en el desarrollo de las mismas.
c. No se tiene a la vista un ejemplar del CNB para la práctica pedagógica del docente.	c. Tener a la vista sino en las aulas, por lo menos en la dirección del establecimiento ejemplares del Currículum Nacional Base para que todos los docentes del establecimiento lo consulten cuando sea necesario para orientarse en la construcción del plan de clases.
d. El liderazgo de la directora no existe en vista que solo ha cumplido con las actividades de administración y a realizar gestiones del centro educativo. No se acompaña el proceso pedagógico de los docentes en las aulas.	d. Fortalecer aún más el liderazgo de la directora para que apoye y oriente a sus compañeros de trabajo (docentes) en lo técnico pedagógico, social y humano. Seguir participando en las comunidades de aprendizaje para compartir conocimientos, experiencias, ideas que mejoren la práctica pedagógica de cada docente en su aula, así como fortalecer el liderazgo del director.
e. Los docentes, director y padres de familia no tienen buena relación en cuanto al desarrollo de actividades escolares y extra escolares.	e. Promover una relación armónica entre los elementos de la comunidad educativa para que las actividades que se programen logren el objetivo deseado y desarrollen competencias en los educandos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 8

E.O.U.M. No. 125 Justo Rufino Barrios 34 Ave. 9-30, zona 21 Colonia Justo Rufino Barrios

Presentación de resultados de aplicación del proyecto de mejora educativa.	
Situación diagnosticada	Resultados obtenidos
Se realizaron las visitas programadas a este centro educativo con el propósito de observar la práctica pedagógica del docente en cuanto a la metodología, técnicas, estrategias, que se aplican para la entrega de conocimientos y el aprendizaje de los niños. Se pudo constatar que: a. Atiende a alumnos de grado de primaria los cuales se encuentran ubicados en su salón uno detrás de otro. b. El único que habla es el docente, los demás escuchan, se observó que no se tenía una interacción amena, Había una regla para castigar a aquellos que se levantaban por alguna razón. c. El docente explica en idioma castellano, escribe en la pizarra la definición del tema a abordar que copia de un libro de texto, los niños (as) copian en su cuaderno, si es el caso del área de matemática con el tema de las operaciones básicas, se coloca en la pizarra ejercicios, se resuelve una operación, y las demás los resuelven los niños (as) sin que el docente sepa si entendieron o comprendieron el procedimiento de resolución. d. En el caso del área de Ciencias Naturales solo se concreta a leer el texto, escribir una definición en la pizarra, los niños (as) copian y no se toma el tiempo para investigar si existió comprensión. e. Los padres de familia no participan en la instrucción de sus hijos porque no se les permite hacerlo.	Con el desarrollo del acompañamiento pedagógico y las visitas al aula se constató que existen notables cambios como: a. La organización de los escritorios que anteriormente lo colocaban uno detrás de otro ahora es en círculos, en U, en grupos. b. El docente toma conciencia de la labor que debe realizar y que los alumnos deben ser los protagonistas de su propio aprendizaje, ahora se aplican técnicas y estrategias activas y participativas. c. El docente comprendió que al utilizar estrategias participativas, el niño aprende a responsabilizarse para trabajar en grupos o en equipo, analiza, investiga y se convierte en un ser autónomo. Y el se convierte en letrada que evidencia la labor que realizan los niños, la ejecución de trabajos de investigaciones en donde se toma en cuenta los conocimientos de la comunidad. Ahora se utiliza recursos del contexto para convertirlos en material didáctico, por ejemplo la pita, las hojas, piedras, olotes del maíz, las fichas de cartulina, tapitas, palitos, entre otros. d. Ahora se entiende que al enseñarles a los niños a investigar aprenden por si solos y los aprendizajes son para la vida y no para el momento. e. Los padres de familia se relacionan con los docentes porque se dan cuenta que sus hijos aprenden y comprenden lo que hacen. Son motivados con dinámicas, cantos, Juegos lúdicos, de memoria, Sopas de letras, números, dominós, tarjetas, entre otros. El director está satisfecho con los logros alcanzados con la docente en vista que ahora

	las demás maestras le piden consejos a otro para orientarse en su labor, en vista que el aduce no tener tiempo para orientar a los docentes bajo su cargo.
Conclusiones	**Recomendaciones**
a. El director no ejerce ningún tipo liderazgo en la escuela con sus compañeros en vista que solo cumple con la administración y las gestiones necesarias, no acompaña el proceso pedagógico de los docentes en las aulas, argumentando que no tiene tiempo para hacerlo por las ocupaciones propias del puesto.	a. Fortalecer aún más el liderazgo transformacional del director para que apoye y oriente a sus compañeros de trabajo en la innovación técnico pedagógico, social y humano de su práctica pedagógica.
b. Se pudo observar que desarrollan muchas actividades extraescolares que no enriquecen el aprendizaje de los niños y las niñas, al contrario pierden el tiempo. Como tampoco existen criterios para asignar grados a los docentes	b. Al elaborar el POA priorizar las actividades extraescolares para que no se pierda mucho tiempo en el desarrollo de las mismas, También establecer criterios para la selección del docente en la asignación de los grados para que no se repita, que por castigo se le asigna el grado.
c. Los docentes, director y padres de familia no tienen buena relación en cuanto al desarrollo de actividades escolares y extra – escolares.	c. Programar actividades en la que se busque la participación de los padres de familia para aplicar la metodología activa en el desarrollo de las sesiones de clases para que los niños y las niñas participen en la construcción de sus aprendizajes y que estos sean significativos de acuerdo al contexto.
d. Se desconoce el contenido del CNB, por lo consiguiente no se puede decir que promocionan a los niños por no alcanzar las competencias. La práctica pedagógica del docente no está organizada en base a la normatividad del CNB y no se aplica.	d. Tener a la vista sino en las aulas, por lo menos en la dirección del establecimiento ejemplares del Currículum Nacional Base para que todos los docentes del establecimiento lo consulten cuando sea necesario para orientarse en la construcción del plan de clases.
e. El desempeño del docente es en base a seguir patrones anteriores y no acordes a la realidad, basa su trabajo en textos comprados en librerías, el enfoque no es constructivista, ni significativo para el niño y niña.	e. Seguir activando en las comunidades de aprendizaje para compartir conocimientos, experiencias, ideas que mejoren la práctica pedagógica de cada docente en su aula en vista que se debe pensar en el alumno que vive en un mundo cambiante y no estático. Es importante establecer capacitaciones y buscar recursos para actualizarse, uno de ellos puede ser en forma virtual, la maestrante sugiere hacer uso de los recursos de la Universidad de San Carlos de Guatemala para lo cual se compromete a brindar el apoyo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 9

E.O.U.M. Andrés Gilberto Cuxil Toc 14 Calle A 32-18 Colonia Justo Rufino Barrios (Jornada Matutina)

Presentación de resultados de aplicación del proyecto de mejora educativa	
Situación diagnosticada	**Resultados obtenidos**
Las visitas se realizaron con el objetivo de observar el desempeño del docente dentro del aula en cuanto a los resultados mostrados en el estudio diagnóstico, con el propósito de saber que metodología y estrategias, aplica en la entrega pedagógica con los alumnos de primero primaria. En este acercamiento directo al aula del docente se pudo comprobar que: a. El desempeño es tradicional - magistral, solo él habla, los niños (as) solo escuchan. b. No se tiene plan de trabajo, porque se le olvido en casa, viaja en bus, le cuesta traer sus documentos. c. Los niños (as) están colocados dentro del salón uno detrás de otro, el clima del aula es pasivo no hay participación del alumno(a), los recursos que se utilizan solo son los cuadernos de trabajo y los libros de texto, se observan en las paredes afiches de plan internacional, MINEDUC. d. El docente utiliza libros de texto para la transferencia de conocimientos y el pizarrón es el único recurso que tiene el docente en el aula. e. Los padres de familia son ajenos a la labor que se realiza en el establecimiento educativo, no saben qué actividades realizan sus hijos.	Como producto de las orientaciones realizadas a los docentes y las visitas directas a las aulas, se constató que se procuraron notables cambios como: a. Aulas letradas que evidencian la labor que realizan los niños en el aula. b. Que en el aula se debe de tener la planificación para que se consulte las veces que sean necesarios y debe basarse en el CNB. c. La organización de los escritorios que anteriormente lo colocaban uno detrás de otro ahora es en círculos, en U, en grupos por el tipo de actividad que se realiza ej: Juegos lúdicos, de memoria, Sopas de letras, números, dominós, tarjetas, entre otros, trabajos de grupo, de equipo, investigaciones en donde el contexto es parte de dicha investigación. d. El uso de recursos del contexto para convertirlos en material didáctico, por ejemplo la pita, las hojas secas, piedras, tapitas, palitos, entre otros. Se recolectan material reciclable para convertirlos en material didáctico como lo son las botellas plásticas, los tapones de colores con los que se aprende a contar, se elaboran ábacos. e. Los padres de familia apoyan la labor del docente porque han observado como sus hijos han mejorado notablemente en cuanto a su aprendizaje. La directora mostró su complacencia por la labor realizada, en vista que el docente cambio de actitud, y como ella lo manifiesta esto es a favor de la niñez que tiene bajo su cargo el docente.

Conclusiones	Recomendaciones
a. En este establecimiento a la directora le cuesta desempeñarse como tal, no ejerce ningún tipo liderazgo en la escuela con sus compañeros(as) en vista que solo cumple con la administración y las gestiones necesarias, no acompaña el proceso pedagógico de los docentes en las aulas, argumentando que no tiene tiempo para hacerlo por las ocupaciones propias del puesto.	a. Fortalecer aún más el liderazgo transformacional de la directora para que apoye y oriente a sus compañeros de trabajo en la innovación técnico pedagógico, social y humano de la labor que realizan en el aula, comprendiendo que el contexto que rodea al alumno es cambiante.
b. El desempeño del docente es tradicional, basa su trabajo en textos comprados en librerías, el enfoque no es constructivista, ni significativo para el niño y niña. El docente al principio estaba escéptico acerca de las innovaciones que se le presentaron pero al demostrarle que si se pueden aplicar otras estrategias y técnicas de aprendizaje y los resultados obtenidos, se torna en una persona con mente abierta, capaz de motivar a los alumnos para construir aprendizajes nuevos, significativos.	b. Seguir con la aplicación de la metodología activa en el desarrollo de las sesiones de clases para que los niños y las niñas participen en la construcción de sus aprendizajes y que estos sean significativos de acuerdo al contexto.
c. En este centro educativo se constató que no existen criterios para asignar grados a los docentes, esto complica el desarrollo de las clases en vista que algunos docentes no están de acuerdo con lo que hacen.	c. Estableció criterios para la selección del docente en la asignación de los grados para que no se repita, que por castigo se le asigna el grado.
d. Se pudo observar que desarrollan muchas actividades extraescolares que no enriquecen el aprendizaje de los niños y las niñas, al contrario pierden el tiempo.	d. Al elaborar el POA, priorizar las actividades extraescolares para que no se pierda mucho tiempo en el desarrollo de las mismas
e. La práctica pedagógica del docente no está organizada en base a la normatividad del CNB y no se aplica. Se desconoce el contenido del CNB, por lo consiguiente no se puede decir que promocionan a los niños por no alcanzar las competencias.	e. Tener a la vista sino en las aulas, por lo menos en la dirección del establecimiento ejemplares del Currículum Nacional Base para que todos los docentes del establecimiento lo consulten cuando necesiten orientarse para la construcción del plan de clases.
f. Los docentes, director y padres de familia no tienen buena relación en cuanto al desarrollo de actividades escolares y extra – escolares.	f. Programar actividades escolares y extraescolares en la que se busque la participación de los padres de familia para que se enteren de las actividades que sus hijos hacen en la escuela. g. Seguir activando en las comunidades de aprendizaje para compartir conocimientos, experiencias, ideas que mejoren la práctica pedagógica de cada docente en su aula, así como seguir fortaleciendo el liderazgo del director.

	h. Es importante establecer capacitaciones continuas autónomas y buscar recursos para actualizarse, uno de ellos puede ser en forma virtual, la maestrante sugiere hacer uso de los recursos de la Universidad de San Carlos de Guatemala para lo cual se compromete a brindar el apoyo, además aprovechar CNB en línea en virtud que se pueden obtener otros recursos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 10

E.O.U.M. Andrés Gilberto Cuxil Toc 14 Calle A 32-18 Colonia Justo Rufino Barrios (Jornada vespertina)

Presentación de resultados de aplicación del proyecto de mejora educativa.	
Situación diagnosticada	Resultados obtenidos
Se realizaron las visitas programadas a este centro educativo con el propósito de observar la práctica pedagógica del docente en cuanto a la metodología, técnicas, estrategias, que se aplican para la entrega de conocimientos y el aprendizaje de los niños. Se pudo constatar que: a. Se atiende a los alumnos de manera tradicional, los cuales se encuentran ubicados en su salón uno detrás de otro, el único que habla es el docente, los demás escuchan, se observó que no se tenía una interacción amena, había una regla para castigar a aquellos que se levantaban por alguna razón. b. El docente explica en idioma castellano, escribe en la pizarra la definición del tema a abordar que copia de un libro de texto, los niños (as) copian en su cuaderno, si es el caso del área de matemática con el tema de las operaciones básicas, se coloca en la pizarra ejercicios, se resuelve una operación, y las demás los resuelven los niños (as) sin que el docente sepa si entendieron o comprendieron el procedimiento de resolución. c. En el caso del área de Ciencias Naturales solo se concreta a leer el texto, escribir una definición en la pizarra, los niños (as) copian y no se toma el tiempo para investigar si existió comprensión. d. Los padres de familia desconocen las actividades que desarrollan sus hijos en la escuela, porque el docente no permite que estos tengan participación alguna.	Con el desarrollo del acompañamiento pedagógico y las visitas al aula se constató que existen notables cambios como: a. La organización de los escritorios que anteriormente lo colocaban uno detrás de otro ahora es en círculos, en U, en grupos, aula letrada que evidencia la labor que realizan los niños, la ejecución de trabajos de investigaciones en donde se toma en cuenta los conocimientos de la comunidad. b. Ahora se recolectan recursos de reúso y del contexto para convertirlos en material didáctico, por ejemplo la pita, las hojas, piedras, olotes del maíz, la tuza, tapitas, palitos, las botellas plásticas, los tapones de colores con los que se aprende a contar y se elaboran ábacos. c. El docente comprendió que al utilizar estrategias participativas, el niño aprende a responsabilizarse para trabajar en grupos o en equipo, analiza, investiga y se convierte en un ser autónomo, tampoco se dejan por un lado los textos. d. Los padres de familia se relacionan con los maestros porque se dan cuenta que sus hijos aprenden y comprenden lo que hacen. Son motivados con dinámicas, cantos, Juegos lúdicos, de memoria, Sopas de letras, números, dominós, tarjetas, entre otros. El director está satisfecho con los logros alcanzados con la docente en vista que ahora las demás maestras le piden consejos a Otto

	para orientarse en su labor, en vista que el aduce no tener tiempo para orientar a los maestros bajo su cargo.
Conclusiones	**Recomendaciones**
a. En este centro educativo la directora ejerce liderazgo con sus compañeras en vista que integra grupos de trabajo con las maestras y les brinda la apertura para que brinden sus aportes, acompaña el proceso pedagógico de los docentes en las aulas, argumentando que es parte de la carrera docente actualizarse e innovar sus conocimientos. En este centro educativo se constató que la Directora tiene focalizado las competencias de las Maestras, pero es del criterio que deben estar en todos los grados para conocer la problemática de los diferentes niveles y fortalecer cuando les asignen el primer grado de primaria	a. Fortalecer aún más el liderazgo transformacional del director para que apoye y oriente a sus compañeros de trabajo en lo técnico pedagógico, social y humano. Establecer criterios para la selección del docente en la asignación de los grados para que no se repita, que por castigo se le asigna el grado.
b. El desempeño de la docente es dinámico realiza actividades de motivación con los niños, fortalece su habilidad en la lectura mediante dramatizaciones de cuentos y usar el atuendo del personaje que protagoniza el cuento.	b. Seguir con la aplicación de la metodología activa en el desarrollo de las sesiones de clases para que los niños y las niñas participen en la construcción de sus aprendizajes y que estos sean significativos de acuerdo al contexto.
c. La práctica pedagógica de la docente no está organizada con base a la normatividad del CNB y no se aplica. Se desconoce el contenido del CNB, por lo consiguiente no se puede decir que promocionan a los niños por no alcanzar las competencias.	c. Tener a la vista sino en las aulas, por lo menos en la dirección del establecimiento ejemplares del Currículum Nacional Base para que todos los docentes del establecimiento lo consulten cuando sea necesario durante el proceso de la práctica pedagógica.
d. Se pudo observar que desarrollan muchas actividades extraescolares que no enriquecen el aprendizaje de los niños y las niñas, por lo que se les dificulta cumplir con los 180 días de clases.	d. Al elaborar el POA, priorizar las actividades extraescolares para que no se pierda mucho tiempo en el desarrollo de las mismas.
e. Los docentes, director y padres de familia se integran para trabajar por el bien de la comunidad educativa, hay esfuerzos por mantener buena relación en cuanto al desarrollo de actividades escolares y extra escolares.	e. Seguir activando en las comunidades de aprendizaje para compartir conocimientos, experiencias, ideas que mejoren la práctica pedagógica de cada docente en su aula, así como seguir fortaleciendo el liderazgo del director. f. Es importante propiciar capacitaciones y buscar recursos para actualizarse, uno de ellos puede ser en forma virtual, la maestrante sugiere hacer uso de los recursos de la Universidad de San Carlos de Guatemala para lo cual se compromete a brindar el apoyo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 11

E.O.U.M. No. 132 Alejandro Maldonado Aguirre 34 Ave. 9-30 Colonia Justo Rufino Barrios

Presentación de resultados de aplicación del proyecto de mejora educativa.	
Situación diagnosticada	**Resultados obtenidos**
En esta escuela al igual que en las demás se procedió a visitar el aula del docente que atiende a los alumnos de primero primaria, el objetivo fue de observar el desempeño del docente dentro del aula en cuanto a los resultados mostrados en el estudio diagnóstico, con el propósito de saber que metodología y estrategias didácticas utiliza en la enseñanza. Se pudo constatar que:	Se logró el acercamiento más directo con el docente en cuanto a la disposición para ejecutar cambios en el aula con los niños, se aprovechó para orientar e implementar nuevas estrategias didácticas de enseñanza. Se observó que en base a las visitas periódicas que se realizaron el docente implemento cambios en su aula como por ejemplo:
a. Solo utiliza el cuaderno de trabajo que envía el Ministerio de Educación, se ejecutan las actividades sugeridas y no agrega otras.	a. La aplicación de técnicas innovadoras para hacer más activa cada sesión de clase (crucigramas, soduko, sopas de letras, números, laberintos, adivinanzas, cantos, trabalenguas, rompecabezas, entre otros) y de acuerdo con estas actividades se colocan los escritorios de los niños que anteriormente lo colocaban uno detrás de otro.
b. Solo se da la transferencia de conocimientos, de vez en cuando solicita que copien una lección del libro para leerlo juntamente con los niños, se sigue utilizando un libro de texto como base para la enseñanza, se sigue utilizando el método silábico y método fonético, para el aprendizaje de lectoescritura.	b. Ahora se manipulan material didáctico significativo como medio de motivación visual, anímica o de audio, uso de carteles, láminas educativas, juguetes propios de las niñas o de los niños, títeres, música, videos, películas, cantos, paseos de campo y la evaluación es constante, formativa por medio de hojas de trabajo, ejercicios en el aula, trabajos de grupo y de equipo.
c. Se observó que el docente tenía la planificación de clase a la vista aunque no lo aplica en la práctica, se da la improvisación y las razones de justificación al no tenerlo fueron varios, manifestó que planifica en su casa y por la distancia para viajar muchas veces se les olvida traerlo.	c. El docente se preocupa porque las actividades que pone en práctica estén programadas en el plan que se elabora en base al CNB, se observaron cambios positivos en el desempeño del docente en beneficio de la niñez que tiene bajo su cargo.
d. Las visitas directamente a las aulas, permiten suponer que existe asistencia constante de niños y niñas, aunque el docente manifestó que siempre hay niños que no asisten por falta de apoyo de los padres de familia que no les compran sus útiles escolares, por enfermedad y en	d. El director está satisfecho con la labor realizada por el docente porque se observan cambios en su conducta y actitud hacia los niños y las niñas. Y la asistencia de los alumnos ha cambiado porque ahora se sienten más motivados a asistir a las clases diarias.

algunas ocasiones porque los niños ayudan en los trabajos domésticos o de otra índole que les genere entradas económicas en el caso de las niñas.	
Conclusiones	**Recomendaciones**
a. El director hace su mejor esfuerzo para ejercer liderazgo con sus compañeros(as), por la naturaleza y el clima organizacional, se le dificulta llegar a consensos, se concreta a la administración y las gestiones necesarias, por lo consiguiente no acompaña el proceso pedagógico de los docentes en las aulas.	a. Fortalecer aún más el liderazgo transformacional del director para que apoye y oriente a sus compañeros de trabajo en la innovación técnico pedagógico, social y humano.
b. El desempeño del docente es tradicional basa su trabajo en textos comprados en librería, donados por el MINEDUC, (Barbuchín, Victoria) el enfoque no es constructivista, ni significativo para el niño y niña de primer grado.	b. Ahora que ya se inició con la aplicación de la metodología activa en el desarrollo de las sesiones de clases, se debe de continuar para que los niños y las niñas participen en la construcción de sus aprendizajes y que estos sean significativos de acuerdo al contexto en que viven.
c. La práctica pedagógica del docente no está organizada con base a la normatividad del CNB y no se aplica. Se desconoce el contenido del CNB, por lo consiguiente no se puede decir que promocionan a los niños por alcanzar las competencias.	c. Tener a la vista sino en las aulas, por lo menos en la dirección del establecimiento ejemplares del Currículum Nacional Base para que todos los docentes del establecimiento lo consulten cuando sea necesario, durante el proceso de práctica pedagógica.
d. Se pudo observar que desarrollan actividades extraescolares que no enriquecen el aprendizaje de los niños y las niñas, se observa que hay influencia de la temporalidad en las actividades y ello no beneficia para el cumplimiento de los 180 días de clases.	d. Para elaborar el POA, priorizar las actividades extraescolares para que no se pierda mucho tiempo en el desarrollo de las mismas.
e. También se constató que para asignar grados a los docentes, cada quien toma el grado que quiere, esto complica el desarrollo de las clases, porque el docente no está capacitado para el nivel que atiende.	e. Establecer criterios para la selección del docente en la asignación de los grados para que cada docente se ubique según su especialidad y capacidad. f. Seguir activando en las comunidades de aprendizaje para compartir conocimientos, experiencias, ideas que mejoren la práctica pedagógica de cada docente en su aula, así como seguir fortaleciendo el liderazgo del director.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 12

E.O.U.M. 4 de Abril 16 Avenida final 19-76, Cerro Gordo

Presentación de resultados de aplicación del proyecto de mejora educativa.	
Situación diagnosticada	Resultados obtenidos
Se realizaron las visitas programadas para esta escuela con el objetivo de observar el desempeño de la docente según los resultados mostrados en el estudio diagnóstico, con el propósito de conocer que metodología y estrategias didácticas utiliza en la enseñanza. a. Trabaja de manera tradicional, la metodología es tradicional es de carácter magistral, ella habla, dicta, escribe en la pizarra, los niños copian, dibujan, resuelven, leen lo que se les indica pero no sabe si comprendieron o entendieron el tema nuevo que se les presento. b. Por la metodología tradicional que se aplica los escritorios de los alumnos son colocados en hileras, unos detrás de otros. c. Aunque existe asistencia constante de los niños y las niñas, no dejan de faltar uno o dos, pero esto es mínimo por el área en donde se desenvuelven los niños ayudan a las labores domésticas o consiguen otros trabajos que les genere entradas económicas. d. La instrucción se basa en copiar textos y temas que a veces el alumno no comprende y se concreta solo al cuaderno de apuntes y no se observa en las paredes del aula algún material elaborado por los alumnos. e. Los padres de familia no conocen las actividades que deben realizar sus hijos porque los docentes no se los permiten, opinan que no es necesario.	Se pudo constatar que a raíz de las visitas, orientaciones y recomendaciones realizadas a la docente al finalizar se pudieron observar cambios como: a. Ahora se implementan técnicas participativas (La mesa redonda, trabajo en equipo, debates, proyectos, foros, entre otros) los cuales llevaron al docente a hacer más participativa su sesión de clases y clima del aula es ameno. b. Se colocan los escritorios de los alumnos de otra forma (en U, círculos) también, se motivó a los niños con juegos lúdicos, de memoria, Sopas de letras, dominós, tarjetas, entre otros. c. La docente deja tareas pero ya no para copiar textos, sino investigaciones en donde el contexto es parte de las mismas, se toma como parte de los conocimientos la historia de los lugares en donde viven. d. Ahora se utilizan recursos del contexto para convertirlos en material didáctico, por ejemplo la pita, las hojas, piedras, olotes del maíz, la tuza. Los estudiantes intervienen en la construcción de su aprendizaje, el aula se convirtió en letrada porque exhiben el producto de la labor que realizan (alumnos - maestra) e. Los padres de familia apoyan la labor del docente porque observan que sus hijos están aprendiendo y lo más importante entienden lo que hacen y valoran los elementos de su entorno. f. La directora de este establecimiento sigue estimulando la labor de la docente por medio de reconocimientos ante los demás docentes, motivaciones como el de pedirle que oriente a sus compañeros.

Conclusiones	Recomendaciones
a. La directora de esta escuela es muy activa pero no ejerce ningún tipo liderazgo con sus compañeros(as), se concreta a la administración y las gestiones necesarias, por lo consiguiente no acompaña el proceso pedagógico de los docentes en las aulas.	a. Fortalecer aún más el liderazgo transformacional de la directora para que apoye y oriente a sus compañeros de trabajo en la innovación técnico pedagógico, social y humano.
b. El desempeño de la maestra es tradicional, basa su trabajo en textos que las librerías del medio urbano y los donados por el MINEDUC, no llegan completos, esta es la excusa para no usarlos.	b. Seguir con la aplicación de la metodología activa en el desarrollo de las sesiones de clases para que los niños y las niñas participen en la construcción de sus aprendizajes y que estos sean significativos de acuerdo al contexto.
c. La práctica pedagógica de la maestra no está organizada en base a la normatividad del CNB y esta no se aplica, se desconoce el contenido, por lo consiguiente no se puede decir que promocionan a los niños por no alcanzar las competencias.	c. Los docentes se preocupen en planificar en base al Currículum Nacional Base y tenerlo a la vista sino en las aulas, por lo menos en la dirección del establecimiento ejemplares del para que todos los docentes del establecimiento lo consulten para la orientación de su labor cuando así lo requieran.
d. En este centro educativo se constató que el único criterio para asignar grados a los docentes es la antigüedad y la solicitud de que grado quieren atender, esto complica el desarrollo de las clases, porque el docente no es asignado a los grados por la especialidad y capacidad de la maestra.	d. Realizar un análisis para la selección del docente en la asignación de los grados para que cada docente se ubique según su especialidad y capacidad.
e. Se pudo observar que desarrollan muchas actividades extraescolares que no enriquecen el aprendizaje de los niños y las niñas, esto hace que los docentes y directora se ausenten de las aulas, no se cumple con los ciento ochenta días de clases, recomendado por el MINEDUC.	e. Al elaborar el POA, priorizar las actividades extraescolares para que no se pierda mucho tiempo en el desarrollo de las mismas.
f. Los docentes, directora y padres de familia no tienen buena relación en cuanto al desarrollo de actividades escolares y extra – escolares.	f. Es importante incluir a los padres de familia en las actividades programadas a ejecutarse durante el ciclo escolar y de esta manera lograr el apoyo de estos. g. Seguir activando en las comunidades de aprendizaje para compartir conocimientos, experiencias, ideas que mejoren la práctica pedagógica de cada docente en su aula, así como seguir fortaleciendo el liderazgo del director. h. Es importante planificar capacitaciones y buscar recursos para actualizarse, uno de ellos puede ser en forma virtual, la maestrante sugiere hacer uso de los recursos de la Universidad de San Carlos de Guatemala para lo cual se compromete a brindar el apoyo

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 13

E.O.U.M. 14 de enero de 2004 16 Ave. A 12-95 Zona 21 Nimajuyú

Presentación de resultados de aplicación del proyecto de mejora educativa.	
Situación diagnosticada	Resultados obtenidos
Se realizaron las visitas con el propósito de observar la práctica del docente dentro del aula en cuanto a los resultados mostrados en el estudio de diagnóstico, fueron los siguientes: a. Se pudo comprobar que la maestra se desempeña de forma tradicional, ella es la única que habla, da instrucciones, los niños(as) escuchan, copian, resuelven, leen, repiten, pero no se sabe si entendieron o comprendieron el tema nuevo que se les presenta. No se observan materiales visuales, concretos en el aula. Los niños se sientan unos detrás de otros, pero por un lado las niñas. El clima del aula es pasivo, se observa timidez en la actitud de los niños(as). b. No tenía la planificación de clase a la vista, las razones que dio para no tener el plan fueron varias, ej.: vive lejos de la escuela si lo trae a veces se moja, viaja en moto es difícil transportarse, realmente no justifica el no tenerlo. En las sesiones de clase se da la improvisación c. No se tiene un ejemplar en físico del texto del Currículum Nacional Base.	Se verificó que en base a las visitas, orientaciones, sugerencias realizadas a la maestra, se observaron cambios en el aula, por ejemplo: a. En la implementación de metodología activa, colocación de los escritorios que inicialmente lo colocaban uno detrás de otro ahora es en círculos, mesa redonda, equipo o según sea necesario y el tema que se aborda, toma en cuenta la equidad de género, la implementación de técnicas participativas (La mesa redonda, trabajo en equipo, debates, proyectos, foros, entre otros). Se motiva a los niños con juegos lúdicos, de memoria, Sopas de letras, dominós, tarjetas, entre otros. La maestra deja tareas en las que los niños deben desarrollar investigaciones siendo el contexto parte de esta. Se utilizan recursos del contexto para convertirlos en material didáctico, por ejemplo la pita, las hojas secas, piedras, entre otros. b. Se tenga a la vista la planificación de los contenidos a trabajar así como las técnicas y estrategias a ejecutar para la comprensión y desarrollo de competencias de los alumnos y evitar la improvisación. c. Tener a la vista y apropiarse del CNB para la planificación de actividades pedagógicas con los alumnos, padres de familia, de esta manera lograr formar buenos ciudadanos del mañana.
Conclusiones	**Recomendaciones**
a. El director de esta escuela es muy activo pero no ejerce ningún tipo liderazgo con sus compañeros(as), se concreta a la administración y las gestiones necesarias, por lo consiguiente no acompaña el proceso pedagógico de los docentes en las aulas.	a. Fortalecer aún más el liderazgo transformacional del director para que apoye y oriente a sus compañeros de trabajo en lo técnico pedagógico, social y humano.

b. El desempeño del docente es tradicional, basa su trabajo en textos que las librerías del medio urbano ofrecen, los donados por el MINEDUC, no llegan completos y esta es la excusa para no usarlos.	b. Seguir con la aplicación de la metodología activa en el desarrollo de las sesiones de clases para que los niños y las niñas participen en la construcción de sus aprendizajes y que estos sean significativos de acuerdo al contexto.
c. Se promocionan a los niños sin saber si alcanzaron las competencias según el CNB, la práctica pedagógica del docente no está organizada en base a la normatividad del CNB se desconoce el contenido de esta.	c. Planificar las actividades a ejecutar con los alumnos con base al CNB y tenerlo a la vista en las aulas o por lo menos en la dirección del establecimiento, para que todos los docentes del establecimiento lo consulten cuando sea necesario.
d. En este centro educativo se constató que el único criterio para asignar grados a los docentes es la antigüedad y la solicitud de que grado quieren atender, esto complica el desarrollo de las clases, porque al docente no se le asigna el o los grados por especialidad y capacidad.	d. Analizar la selección del docente en la asignación de los grados para que cada docente se ubique según su especialidad y capacidad
e. Se pudo observar que desarrollan muchas actividades extraescolares que no enriquecen el aprendizaje de los niños y las niñas, esto hace que los docentes y director se ausenten de las aulas, no se cumple con los ciento ochenta días de clases, recomendado por el MINEDUC.	e. Al elaborar el Plan Operativo Anual, priorizar las actividades extraescolares para que no se pierda mucho tiempo en el desarrollo de las mismas.
f. Los docentes, director y padres de familia no tienen buena relación en cuanto al desarrollo de actividades escolares y extra – escolares.	f. Programar actividades en las que los padres de familia tengan participación y de esta manera lograr el apoyo de estos. g. Seguir activando en las comunidades de aprendizaje para compartir conocimientos, experiencias, ideas que mejoren la práctica pedagógica de cada docente en su aula, así como seguir fortaleciendo el liderazgo del director. h. Es importante la planificación de capacitaciones y buscar recursos para actualizarse, uno de ellos puede ser en forma virtual, la maestrante sugiere hacer uso de los recursos de la Universidad de San Carlos de Guatemala para lo cual se compromete a brindar el apoyo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 14

E.O.U.M. 12 de diciembre, Colonia Nuevo Amanecer, 5ª. calle final Guajitos

Zona 21

Presentación de resultados de aplicación del proyecto de mejora educativa.	
Situación diagnosticada	Resultados obtenidos
En las visitas realizadas a este establecimiento educativo, se pudo observar el desempeño de la maestra: a. Trabaja de manera tradicional, el método silábico y método fonético son los que se utilizan para el aprendizaje de lectoescritura. Las planas y dictados; son tradicionales, se escribe en la pizarra silabas que forman con las diferentes consonantes y vocales. Los niños y las niñas copian la lección del libro para leerlo juntamente en grupo o con la maestra de grado. Se sigue utilizando un libro de texto como base para la enseñanza. Finalmente pone tareas de escritura, haciendo planas en el cuaderno de las letras o palabras aprendidas, cuando hay cuaderno, si no se hace en hojas sueltas que el docente les proporciona, porque hay padres de familia que no les compran sus útiles escolares a sus hijos. b. Se observó que la maestra no tiene el plan de clase a la vista, argumenta que lo tiene el director, porque planifica semanal y se lo presenta al director para su revisión y aprobación y este no se lo ha entregado porque tiene muchas ocupaciones. c. En cuanto al desarrollo de las sesiones de clases y participación de los niños(as), se notó la dinámica cíclica de copias del alumno (a) en la pizarra, lectura en voz alta del docente, luego los niños lo repiten varias veces, después la maestra el docente pasa uno por uno a los alumnos a la pizarra para leer la lección.	Se pudo constatar que a raíz de las visitas, orientaciones y recomendaciones realizadas a la maestra de grado al finalizar se pudieron observar cambios como: a. La implementación de técnicas participativas (La mesa redonda, trabajo en equipo, debates, proyectos, foros, entre otros). Los cuales llevaron a colocar los escritorios de sus alumnos de otra forma (en U, círculos) como también, se motivó a los niños con juegos lúdicos, de memoria, Sopas de letras, dominós, tarjetas, entre otros. Se dejó tareas pero ya no para copiar textos, sino investigaciones en donde el contexto es parte de las mismas, ya se toma en cuenta los conocimientos de la comunidad, se utilizan recursos del contexto para convertirlos en material didáctico, por ejemplo la pita, las hojas, piedras, olotes del maíz, la tuza. b. Se preocupa por tener el plan de clases a la vista y elaborado en base al CNB para su ejecución en el aula con los alumnos y también tener planificado las estrategias y técnicas a aplicar en cada sesión de clases. c. Ya los estudiantes intervienen en la construcción de su aprendizaje, el aula se convirtió en letrada porque exhiben el producto de la labor que realizan. d. Los padres de familia apoyan esta labor del docente porque observan que sus hijos están aprendiendo y lo más importante entienden lo que hacen y valoran los elementos de su entorno. e. En cuanto al director está convencido del trabajo que se realizó, argumento que con todas las actividades que tiene como autoridad del centro, se mantiene muy ocupado y por lo mismo a veces no puede apoyar a los docentes.

Conclusiones	Recomendaciones
a. El director de esta escuela es muy activo pero no ejerce ningún tipo liderazgo con sus compañeros(as), se concreta a la administración y las gestiones necesarias, por lo mismo no acompaña el proceso pedagógico de los docentes en las aulas.	a. Fortalecer aún más el liderazgo transformacional del director para que apoye y oriente a sus compañeros de trabajo en lo técnico pedagógico, social y humano.
b. El desempeño de la maestra es tradicional, basa su trabajo en textos que las librerías del medio urbano ofrecen (Barbuchín, Victoria), los donados por el MINEDUC, no llegan completos y esta es la excusa para no usarlos porque no hay para cada uno de los niños y las niñas.	b. Seguir con la aplicación de la metodología activa en el desarrollo de las sesiones de clases para que los niños y las niñas participen en la construcción de sus aprendizajes y que estos sean significativos de acuerdo al contexto.
c. La práctica pedagógica del docente no está organizada en base a la normatividad del CNB se desconoce el contenido de esta, no se promocionan a los niños por no alcanzar las competencias sino por no alcanzar los sesenta puntos.	c. Tener a la vista en las aulas o por lo menos en la dirección del establecimiento ejemplares del Currículum Nacional Base para que todos los docentes del establecimiento lo consulten para la construcción de la planificación de sus clases.
d. En este centro educativo se constató que el único criterio para asignar grados a los docentes es la antigüedad y la solicitud de que grado quieren atender, esto complica el desarrollo de las clases, porque al docente no se le asigna el o los grados por especialidad y capacidad.	d. Evaluar aspectos de rendimiento docente para la selección de la maestra que será asignada en los grados para que cada docente se ubique según su especialidad y capacidad.
e. Se pudo observar que desarrollan muchas actividades extraescolares que no enriquecen el aprendizaje de los niños y las niñas, esto hace que los docentes y director se ausenten de las aulas, no se cumple con los ciento ochenta días de clases, recomendado por el MINEDUC.	e. Al elaborar el POA, priorizar las actividades extraescolares para que no se pierda mucho tiempo en el desarrollo de las mismas.
f. Los docentes, director y padres de familia no tienen buena relación en cuanto al desarrollo de actividades escolares y extra – escolares.	f. Planificar actividades en las que los padres de familia tengan participación para que estos sean parte del proceso educativo. g. Seguir activando en las comunidades de aprendizaje para compartir conocimientos, experiencias, ideas que mejoren la práctica pedagógica de cada docente en su aula, así como seguir fortaleciendo el liderazgo del director. h. Es importante planificar capacitaciones y buscar recursos para actualizarse, uno de ellos puede ser en forma virtual, la maestrante sugiere hacer uso de los recursos de la Universidad de San Carlos de Guatemala para lo cual se compromete a brindar el apoyo.

Fuente: Elaboración propia

4. Análisis y discusión de resultados con base a fundamentación teórica

4.1. Metas establecidas

De acuerdo con la primera meta establecida en el plan departamental “Mejorar el liderazgo de los Directores escolares de los diez centros educativos del sector sur, de la zona 21, Ciudad de Guatemala” se logró en un 80% en vista que dos directores adujeron no tener el tiempo necesario para atender las visitas del acompañante pedagógico por las múltiples ocupaciones que el puesto representa. Los ocho directores asumen con responsabilidad el rol de líder que les corresponde, de acuerdo con la teoría, consultada el director se ha comprendido que ser director no es solo es ser administrador, sino el de ser guía, orientador para trabajar en equipo, por el bien común, con una visión, misión clara. Rauch y Behling (1984) refieren que “el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas.” (p. 46). Por su parte Richards y Engle (1996) indican que “el liderazgo se refiere a la articulación de las visiones. La incorporación de los valores y a la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas.” (p. 206).

De acuerdo con la meta dos que gira en torno a desarrollar competencias de acompañamiento pedagógico en diez directores de los centros educativos sector sur, de la zona 21, Ciudad de Guatemala para apoyar a los docentes a nivel de aula, durante el primer semestre del ciclo escolar 2013, se puede afirmar que esta meta se logró en un 80% en vista que dos docentes que representan el 20% no se preocuparon por atender las orientaciones ofrecidas en virtud que tienen su forma de trabajar o están cercanas a pasar a situación de jubilados. Se acompañó y orientó a ocho directores para la aplicación de herramientas de acompañamiento pedagógico y para fortalecer sus competencias en la aplicación de herramientas de coaching en el aula; según la teoría consultada, el director es quien debe guiar, orientar la práctica pedagógica de sus compañeros, es él a

quien consultan las autoridades educativas sobre el avance de la labor de los docentes y quien debe presentar resultado de la labor realizada durante el ciclo escolar, pero no solo con la estadística sino con la calidad de la educación que se sirve a la población estudiantil. Según Leithwood (1994) parece contrastante que cuando están dadas las condiciones de contexto (baja rotación de docentes, cantidad de horas acumuladas en un solo centro educativo) y los directores ofrecen apoyo y confianza a sus colaboradores, es posible que emerja también el liderazgo de otros; esto requiere un alto grado de confianza en los demás y en uno mismo.

Al respecto, el informe TALIS (OCDE, 2009) señala que los directores que ejercen un destacado liderazgo pedagógico son, en general, los que también ejercen mejor el liderazgo administrativo.

La tercera meta establecida fue “Conformar comunidades de aprendizaje en diez escuelas del nivel primario, que forman parte del proyecto de acompañamiento pedagógico, sector sur, de la zona 21, Ciudad de Guatemala” lo cual se logró en un 100%.

4.2. Adaptación al acompañamiento pedagógico

Al principio fue difícil porque los directores no estaban acostumbrados a este tipo de ejercicios, existe el celo profesional entre ellos, no se ha participado en espacios comunes y en la búsqueda de soluciones a problemas encontrados en los centros educativos, es importante mencionar que la Supervisora del sector sur facilitó la primera reunión con los directores para que dicha actividad contara con la formalidad del caso. Pero a raíz de la organización de la comunidad de aprendizaje de directores, en el que se reflexionó sobre la importancia de apoyarse y compartir sus experiencias, se apoyaron entre ellos para solucionar situaciones que aquejan a su centro educativo. Se compartieron experiencias que han sido exitosas en la solución de problemas con que se han enfrentado,

existe una red de comunicación, así lo llamaron ellos, para mantener relación entre los señores directores. Lyman y Villani (2004) al respecto comentan que la responsabilidad social del líder y administrador de la educación no es cuestión de palabras. Por lo consiguiente entonces se debe de actuar, para buscar soluciones y no esperar que terceros solucionen por ellos. Es importante y fundamental el papel del director del centro educativo; debe ser un líder que mantenga al grupo de profesores unidos, con un mismo enfoque en la calidad educativa y el éxito académico de toda la comunidad educativa.

También se promovió la organización de la comunidad de aprendizaje de docentes. Con ellos no fue difícil, pues con la temática que se abordó, como lo es la práctica pedagógica, constituye un tema fundamental para todos y todas. Se pudo comprobar que estaban ansiosos de conocer algo diferente para implementar en el aula en su desempeño laboral, pero no se atrevían a decirlo. Ellos programaron los encuentros para seguir socializando experiencias y resultados obtenidos en la aplicación de técnicas, estrategias que faciliten el aprendizaje significativo del niño y la niña. De esta manera dar seguimiento al proceso iniciado en el acompañamiento pedagógico, porque la finalidad no es hacer lo que el docente debe de hacer, sino orientarlo para construir en conjunto.

Macías (2011) indica al respecto de las comunidades de aprendizaje que son espacios incluyentes, democráticos, en los que se comparten no solo las ideas sino los conocimientos y experiencias, con el ánimo de mejorar la práctica pedagógica, se busca la interacción en talleres sobre temas de interés mutuo. Los conocimientos previos son el punto de partida para aprender compartiendo. La capacitación y formación continua de los profesores es importante, es por ello que las comunidades de aprendizaje son momentos llenos de conocimiento y experiencias pedagógicas, de acuerdo con los conocimientos previos se fortalecerán estrategias para su aplicación en el aula.

En referencia a la cuarta meta que indica que docentes de primaria de 10 escuelas aplican el proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, utilizando adecuadamente herramientas y evaluando de manera formativa en el sector sur, de la zona 21, Ciudad de Guatemala, de acuerdo al proceso de acompañamiento vivido durante las cinco visitas realizadas al aula de los docentes, se observó que nueve de las diez maestras están utilizando adecuadamente herramientas y evaluando de manera formativa en el sector sur, de la zona 21, Ciudad de Guatemala durante el primer semestre dos mil trece. Una maestra innova de forma muy leve su práctica pedagógica, aduciendo que tienen muchos niños a su cargo, no dispone de tiempo, ni recursos. Esta meta se ha logrado en un noventa por ciento, la falta de recursos e infraestructura es uno de los argumentos para notorios en todos los docentes.

Según el Currículum Nacional Base, las aulas de clase se deben de convertir en laboratorios en donde los niños y las niñas se conviertan en los protagonistas del cambio, que construyan sus aprendizajes y que sean significativos para ellos con la ayuda del docente; este se convierte en facilitador de aprendizajes y mediador de contenidos.

El Currículum Nacional Base (2005) refiere que la persona humana y en su capacidad de desarrollo es el centro del proceso educativo. Ser activo que experimenta, opina, juega y se comunica con sus compañeros y compañeras. El ser humano por naturaleza es social y la relación con todas las personas en el ámbito académico le enriquece por cuanto las actividades que realice se convierten en conocimientos y experiencias en el aula.

Al respecto se observan innovaciones en las aulas; como el de diversificar las estrategias para la transferencia de los aprendizajes, técnicas activas. Se observó la aplicación de:

a. La organización de los escritorios que anteriormente lo colocaban uno detrás de otro ahora es en círculos, en U, en grupos de trabajo y de equipo, porque los docentes han comprendido que debe existir mayor interacción entre los educandos y de esta manera lograr mejores resultados en el aprendizaje.

b. Investigaciones en donde el contexto es parte del proceso, se toma en cuenta los conocimientos previos del alumno.

c. Se utilizan recursos del contexto para convertirlos en material didáctico, por ejemplo la pita, las hojas secas, piedras, entre otros.

d. Se recolectan material reciclable y de reúso para convertirlos en material didáctico como lo son las botellas plásticas, los tapones de colores con los que se aprende a contar, se elaboran ábacos.

e. Los padres de familia se relacionan con los docentes y acompañan la educación de sus hijos a causa de que ayudan a recolectar material reciclable que anteriormente era basura, ahora se usa para elaborar trabajos manuales.

f. Ahora los docentes se preocupan por motivar sus sesiones de clase, no con cualquier dinámica o canto, sino que tiene que estar relacionado con el tema que se aborda y que los niños comprendan el contenido.

g. Se utilizan técnicas innovadoras como: La mesa redonda, trabajo en equipo, debates, proyectos, Juegos lúdicos, de memoria, Sopas de letras, dominós, tarjetas, entre otras.

Tabla No. 15

Resultados sobresalientes de las escuelas acompañadas

Escuela Acompañada	Resultado sobresaliente
1. E.O.U.M. Nuevo Amanecer	Mejorar el liderazgo de la Directora y hacer espacio para supervisar la enseñanza directa.
2. E.O.U.M. Ramiro De León Carpio	Sensibilizar en cuanto a integrar las comunidades de aprendizaje
3. E.O.U.M. No. 125 Justo Rufino Barrios	La consulta de competencias en CNB para mejora continua en la educación y la buena práctica en el aula.
4. E.O.U.M. Andrés Gilberto Cuxil Toc matutina	Contar con aulas letradas, rincones de aprendizaje, estrategias para que los niños se motiven con hábitos de lectura.
5. E.O.U.M. Andrés Gilberto Cuxil Toc vespertina	Cambio de la forma tradicional de calificar y asignar tareas a los niños,
6. E.O.U.M. Alejandro Maldonado Aguirre	Los padres de familia se involucran más en la educación de sus hijos, se ha planificó el acercamiento y el compromiso para apoyar a los niños en casa
7. E.O.U.M. 4 de abril	Utilizar materiales de reciclaje adaptados al contexto para actividades creativas para los niños.
8. E.O.U.M. 14 de enero de 2004	Experiencias pedagógicas, de acuerdo con los conocimientos previos se fortalecieron estrategias para su aplicación en el aula
9. E.O.U.M. 12 de diciembre	Participación activa de los niños en el aula, ceder espacios para que se expresen.
10. Escuela Oficial de Niñas República de Venezuela.	Utilizar técnicas innovadoras como: La mesa redonda, trabajo en equipo, debates, proyectos, Juegos lúdicos

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 16

Principales fortalezas de las escuelas acompañadas y aspectos a mejorar de los docentes en cada escuela

Escuela Acompañada	Fortalezas	Aspectos a mejorar
1. E.O.U.M. Nuevo Amanecer	Actitud de Cambio y voluntad y aceptación de ayuda.	Capacidad de gestionar ante instituciones de educación superior y mediar para alianzas estratégicas.
2. E.O.U.M. Ramiro De León Carpio	Capacidad de planificar y trabajo en equipo.	Comprometer a las partes involucradas para facilitar la organización y que la comunidad de aprendizaje sea sostenible.
3. E.O.U.M. No. 125 Justo Rufino Barrios	Buena actitud y comprensión del CNB.	Gestión para tener mínimo cuatro ejemplares de CNB para consulta y ubicarlo en la Dirección de la Escuela.
4. E.O.U.M. Andrés Gilberto Cuxil Toc Matutina	Estudiantes intervienen en la construcción de su aprendizaje, el aula se convirtió en letrada	Padres de familia deben involucrarse como apoyo para los niños.
5. E.O.U.M. Andrés Gilberto Cuxil Toc Vespertina	Apertura para aceptar la sugerencia del acompañante pedagógico, valorar el tiempo en el aula.	Evitar las filas para la asignación y calificación de tareas.
6. E.O.U.M. Alejandro Maldonado Aguirre	Voluntad de los padres de familia para participar en la formación académica de sus hijos.	Supervisar tareas y educar con hábitos de estudio a los niños en casa.
7. E.O.U.M. 4 de abril	Compromiso de maestros y padres de familia.	Sensibilizar a maestros y padres de familia para utilizar materiales reciclados
8. E.O.U.M. 14 de enero de 2004	Capacitación y formación continua de directores y maestros.	La planificación de capacitaciones y establecer metas a corto plazo para aprovechar el año escolar, espacios para las mismas sin afectar la calidad educativa.
9. E.O.U.M. 12 de diciembre	Participación activa de los niños en el aula.	Motivar a los niños y evitar miedo e inseguridad para expresarse.
10. Escuela Oficial de Niñas República de Venezuela.	La Directora como agente de cambio motiva a las maestras para dinamizar la educación en el aula.	La buena práctica pedagógica y la implementación de mesas redondas, trabajo en equipo, debates, proyectos, Juegos lúdicos.

Fuente: Elaboración propia

5. Plan de sostenibilidad

Se describe el plan de sostenibilidad de cada una de las escuelas acompañadas, para que se le dé seguimiento al acompañamiento pedagógico y a las recomendaciones hechas en relación con la mejora continua de la práctica docente en el aula.

5.1. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial Urbana Mixta E.O.U.M. Nuevo Amanecer Asentamiento Nuevo Amanecer sector 3

Este plan se realizó para darle seguimiento a la labor realizada en la acompañamiento pedagógico durante el primer semestre del ciclo escolar. El plan se desarrollará en la escuela, así como en la comunidad de aprendizaje, una de docentes, otra de directores. El objetivo primordial es el seguimiento del proceso de acompañamiento pedagógico dirigido a docentes y el fortalecimiento del liderazgo de directores, para el desarrollo efectivo y mejoramiento continuo de la calidad de la educación con docentes de las escuelas.

También se planteó continuar mejorando el liderazgo transformacional del director para mantener motivado al docente, lograr mayor proyección en el aula, y el fortalecimiento de la comunicación asertiva, además de promover la sensibilidad ante las necesidades de los docentes y alumnos, a mejorar las relaciones con los padres de familia por medio del diálogo. Que los espacios de aprendizaje que son las aulas, se conviertan en laboratorios en las cuales un acompañante pedagógico, (Director), contribuya a que las practicas pedagógicas sean dinámicas, participativas, pertinentes con la realidad, por medio de la mejora continua en la implementación de otras estrategias y técnicas de aprendizaje que motiven a los alumnos y estimule el aprendizaje autónomo.

Se establecieron metas que se refieren a: convertir al director en líder democrático - transformacional que acompañe pedagógicamente a los docentes en la práctica en el aula; que participen en las dos comunidades de aprendizaje una de docentes y otra de directores y conviertan estos espacios en los más incluyentes, responsables, dinámicos, con conciencia social y trabajo de equipo que apueste por la innovación pedagógica y el mejoramiento continuo. La maestra debe continuar con la aplicación del proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, manejando adecuadamente herramientas y evaluando de manera formativa.

Se establecieron líneas de acción de seguimiento que se activarán por medio del director en círculos para abordar temas comunes: liderazgo, administración y gestión para apoyarse entre todos en la solución de dudas con respecto a su desempeño laboral con el compromiso de implementarlo en cada una de las aulas de la escuela.

La maestra participará en la comunidad de aprendizaje de docentes en las que se realizaron encuentros para abordar temas sobre el proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, manejando herramientas para evaluar de manera formativa en el establecimiento donde trabaja. Las actividades planificadas se realizarán en tres fases lo que es de vital importancia la participación de la maestra y director, en la primera fase se desarrollarán actividades como: Evaluación y reflexión sobre el avance de los temas abordados con anterioridad (liderazgo, liderazgo transformacional, CNB, evaluación, seguimiento de las cuatro etapas del aprendizaje significativo). Por su lado los docentes también se reunirán en círculo para reflexionar sobre su práctica pedagógica y los avances del proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, como la aplicación de herramientas para evaluar de manera formativa.

En la segunda fase se efectuaron reuniones periódicas en la comunidad de aprendizaje de directores y docentes para evaluar y reflexionar sobre los temas: Aplicabilidad del Currículum Nacional Base, metodología activa, planificación, herramientas de evaluación y compartir experiencias y aprendizaje de la metodología del CNB a través del acompañamiento pedagógico, esto se realizarán por medio de consensos y puesta en común y por medio de técnicas como lluvia de ideas, exposiciones, socialización de resultados obtenidos en cada una de las aulas de las escuelas.

En la tercera fase se contemplaron reuniones periódicas de comunidad de aprendizaje de directores para retomar temas: Fortalecimiento de la aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, socialización de resultados de aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, organización de talleres sobre guía del AP, continuo del coaching. En la comunidad de aprendizaje de docentes: socialización de resultados de la aplicación de diversos instrumentos de evaluación, reacción de los estudiantes ante la diversificación de herramientas evaluativas y su aplicación en el aula, para desarrollar en los estudiantes habilidades y destrezas de la práctica pedagógica independiente, significativa y contextualizada. De esta manera desarrollar en los estudiantes indígenas y no indígenas competencias lingüísticas, culturales, tecnológicas y científicas desde una educación bilingüe intercultural.

5.2. Plan de sostenibilidad para la E.O.U.M. Ramiro de León Carpio 19 avenida B y 12 calle colonia Venezuela

Este plan se realizó para que el docente y la directora sean acompañados pedagógicamente durante el primer semestre del ciclo escolar. El plan se ejecutará en la E.O.U.M. Ramiro de León Carpio, así como en la comunidad de aprendizaje una de docentes, otra de directores. El objetivo primordial es el seguimiento del proceso de acompañamiento pedagógico dirigido a docentes y el fortalecimiento del liderazgo de directores, para el desarrollo efectivo y

mejoramiento continuo de la calidad de la educación con docentes de las escuelas del sector sur de la zona 21. Ciudad de Guatemala. También seguir fortaleciendo el liderazgo transformacional del director para mantener motivados los docentes para lograr mayor proyección en la escuela y en el aula, a comunicarse asertivamente, a ser sensible ante las necesidades de los docentes y alumnos (as), a mejorar las relaciones con los padres de familia por medio del diálogo. Que los espacios de aprendizaje que son las aulas, se conviertan en espacios en las cuales un acompañante pedagógico, (Director), contribuya a que las prácticas pedagógicas sean dinámicas, participativas, adecuadas con la realidad, por medio de la mejora continua en la implementación de otras estrategias y técnicas de aprendizaje que motiven a los alumnos y estimule el aprendizaje autónomo.

Se establecieron metas que se refieren a: convertir al director en líder democrático - transformacional que acompañe pedagógicamente a los docentes en la práctica en el aula; Que participen en las dos comunidades de aprendizaje una de docentes y otra de directores y conviertan estos espacios en los más incluyentes, responsables, dinámicos, con conciencia social y trabajo de equipo que apueste por la innovación pedagógica y el mejoramiento continuo. La maestra debe seguir con la aplicación del proceso de Plan de sostenibilidad aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, utilizando herramientas y evaluando de manera formativa en el sector sur de la zona 21. Ciudad de Guatemala.

Se establecieron líneas de acción de seguimiento que se activarán por medio del director en círculos para abordar temas comunes: liderazgo, administración y gestión para apoyarse entre todos en la solución de dudas con respecto a su desempeño laboral con el compromiso de implementarlo en cada una de las aulas de la escuela.

La maestra seguirá participando en la comunidad de aprendizaje de docentes en las que se realizaron encuentros para abordar temas sobre el proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, utilizando herramientas para evaluar de manera formativa en el sector sur de la zona 21. Ciudad de Guatemala. Las actividades planificadas se realizaron en tres fases en la que es de vital importancia la participación del docente y director, en la primera fase se desarrollaron actividades como: Evaluación y reflexión sobre el avance de los temas abordados con anterioridad (liderazgo, liderazgo transformacional, CNB, evaluación, seguimiento de las cuatro etapas del aprendizaje significativo). Por su lado los docentes también se reunirán en círculo para reflexionar sobre su práctica pedagógica y los avances del proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, como la aplicación de herramientas para evaluar de manera formativa.

En la segunda fase se efectuaran reuniones periódicas en la comunidad de aprendizaje de directores y docentes para evaluar y reflexionar sobre los temas: Aplicabilidad del Currículum Nacional Base, Metodología activa, Planificación, Herramientas de evaluación y compartir experiencias y aprendizaje de la metodología del CNB a través del acompañamiento pedagógico, esto se realizó por medio de consensos y puesta en común y por medio de técnicas como (Lluvia de ideas, Exposiciones, Socialización de resultados obtenidos en cada una de las aulas de las escuelas).

En la tercera fase se contemplaron reuniones periódicas de comunidad de aprendizaje de directores para retomar temas: Fortalecimiento de la aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, socialización de resultados de aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, organización de talleres sobre: Guía del AP, continuo del coaching. En la comunidad de aprendizaje de docentes: Socialización de resultados de la aplicación de diversos instrumentos de evaluación, reacción de los estudiantes ante la diversificación de herramientas evaluativas y su aplicación en el aula, para desarrollar en los

estudiantes habilidades y destrezas de la práctica pedagógica independiente, significativa y contextualizada.

5.3. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial de Niñas República de Venezuela E.O.U.M. No. 125 Justo Rufino Barrios

La docente y la directora fueron acompañadas pedagógicamente durante el primer semestre del ciclo escolar, por la maestrante de la carrera de Liderazgo en el acompañamiento Educativo de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El plan se desarrollará en la Escuela, así como en la comunidad de aprendizaje una de docentes, otra de directores. El objetivo primordial es el seguimiento del proceso de acompañamiento pedagógico dirigido a docentes y el fortalecimiento del liderazgo de directores, para el desarrollo efectivo y mejoramiento continuo de la calidad de la educación con docentes de las escuelas del sector sur de la zona 21. Ciudad de Guatemala.

También seguir fortaleciendo el liderazgo transformacional de la directora para mantener motivada a la docente, lograr mayor proyección en el aula, a comunicarse asertivamente, a ser sensible ante las necesidades de los docentes y alumnos (as), a mejorar las relaciones con los padres de familia por medio del diálogo. Que los espacios de aprendizaje que son las aulas, se conviertan en laboratorios en las cuales un acompañante pedagógico, (Director) preferentemente bilingüe, contribuya a que las practicas pedagógicas sean dinámicas, participativas, congruentes con la realidad, por medio de la mejora continua en la implementación de otras estrategias y técnicas de aprendizaje que motiven a los alumnos y estimule el aprendizaje autónomo.

Las metas se refieren a: convertir a la directora en líder democrático - transformacional que acompañe pedagógicamente a los docentes en la práctica

en el aula; Que participen en las comunidades de aprendizaje una de docentes y otra de directores y conviertan estos espacios en los más incluyentes, responsables, dinámicos, con conciencia social y trabajo de equipo que apueste por la innovación pedagógica y el mejoramiento continuo. La docente debe seguir con la aplicación del proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, utilizando adecuadamente herramientas y evaluando de manera formativa en el sector sur de la zona 21. Ciudad de Guatemala.

Las líneas de acción de seguimiento que se activaron por medio de la directora en círculos son para abordar temas comunes: liderazgo, administración y gestión para apoyarse entre todos en la solución de dudas con respecto a su desempeño laboral con el compromiso de implementarlo en cada una de las aulas de la escuela.

Las maestras participaron en la comunidad de aprendizaje en las que se realizaron encuentros para abordar temas sobre el proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, manejando herramientas para evaluar de manera formativa en el sector sur de la zona 21. Ciudad de Guatemala

Las actividades planificadas se realizaron en tres fases en la que es de vital importancia la participación de las maestras, y directora, en la primera fase se desarrollaran actividades como: Evaluación y reflexión sobre el avance de los temas abordados con anterioridad (liderazgo, liderazgo transformacional, CNB, evaluación, seguimiento de las cuatro etapas del aprendizaje significativo). Por su lado los docentes también se reunirán en círculo para reflexionar sobre su práctica pedagógica y los avances del proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, como la aplicación de herramientas para evaluar de manera formativa.

En la segunda fase se efectuaron reuniones periódicas en la comunidad de aprendizaje de directores y docentes para evaluar y reflexionar sobre los temas: implementación del Currículum Nacional Base, Metodología activa, Planificación, Herramientas de evaluación y compartir experiencias y aprendizaje de la metodología del CNB a través del acompañamiento pedagógico, esto se realizará por medio de consensos y puesta en común y por medio de técnicas como (Lluvia de ideas, Exposiciones, Socialización de resultados obtenidos en cada una de las aulas de las escuelas).

En la tercera fase se contemplaron reuniones periódicas de comunidad de aprendizaje de directores para retomar temas: Fortalecimiento de la aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, socialización de resultados de aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, organización de talleres sobre: Guía del AP, continuo del coaching. En la comunidad de aprendizaje de docentes: Socialización de resultados de la aplicación de diversos instrumentos de evaluación, reacción de los estudiantes ante la diversificación de herramientas evaluativas y su aplicación en el aula, para desarrollar en los estudiantes habilidades y destrezas de la práctica pedagógica independiente, significativa y contextualizada.

5.4. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial Urbana Mixta No. 125 Justo Rufino Barrios 34 Ave. 9-30 Colonia Justo Rufino Barrios

El docente y la directora fueron acompañados pedagógicamente durante el primer semestre del ciclo escolar, por la maestrante de la carrera de Liderazgo Educativo de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El plan se ejecutará en la Escuela No. 125 Justo Rufino Barrios así como en la comunidad de aprendizaje una de docentes, otra de directores. El objetivo primordial es el seguimiento del proceso de acompañamiento pedagógico

dirigido a docentes y el fortalecimiento del liderazgo transformacional de la directora, para mantener motivado a los docentes, de esta manera lograr mayor proyección en la escuela y en el aula, a comunicarse asertivamente, a ser sensible ante las necesidades de los docentes y alumnos (as), a mejorar las relaciones con los padres de familia por medio del diálogo. Que los espacios de aprendizaje que son las aulas, se conviertan en estancias en las cuales un acompañante pedagógico, (Director) que contribuya a que las prácticas pedagógicas sean dinámicas, participativas, congruentes con la realidad, por medio de la mejora continua en la implementación de otras estrategias y técnicas de aprendizaje que motiven a los niños y las niñas y estimule el aprendizaje autónomo.

Las metas que se refieren a: convertir a la directora en líder democrático transformacional que acompañe pedagógicamente a los docentes en la práctica en el aula; Que participen en las dos comunidades de aprendizaje una de docentes y otra de directores y conviertan estos espacios en los más incluyentes, responsables, dinámicos, con conciencia social y trabajo de equipo que apueste por la innovación pedagógica y el mejoramiento continuo. La maestra debe seguir con la aplicación del proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, utilizando adecuadamente herramientas y evaluando de manera formativa el sector sur de la zona 21. Ciudad de Guatemala.

Las líneas de acción de seguimiento que se activaron por medio de la directora en círculos para abordar temas comunes: liderazgo, administración y gestión para apoyarse entre todos en la solución de dudas con respecto a su desempeño laboral con el compromiso de implementarlo en cada una de las aulas de la escuela. La maestra participó en la comunidad de aprendizaje de docentes en las que se realizaron encuentros para abordar temas sobre el proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, utilizando herramientas para evaluar de manera formativa en el sector sur de la zona 21. Ciudad de Guatemala.

Las actividades planificadas se realizarán en tres fases en la que es de vital importancia la participación del docente y director, en la primera fase se desarrollaran actividades como: Evaluación y reflexión sobre el avance de los temas abordados con anterioridad (liderazgo, liderazgo transformacional, CNB, evaluación, seguimiento de las cuatro etapas del aprendizaje significativo). Por su lado los docentes también se reunirán en círculo para reflexionar sobre su práctica pedagógica y los avances del proceso de aprendizaje significativo activo con enfoque constructivista, como la aplicación de herramientas para evaluar de manera formativa.

En la segunda fase se realizarán reuniones periódicas en la comunidad de aprendizaje de directores y docentes para evaluar y reflexionar sobre los temas: Aplicabilidad del Currículum Nacional Base, Metodología activa, Planificación, Herramientas de evaluación y compartir experiencias y aprendizaje de la metodología del CNB a través del acompañamiento pedagógico, esto se realizará por medio de consensos y puesta en común y por medio de técnicas como (Lluvia de ideas, Exposiciones, Socialización de resultados obtenidos en cada una de las aulas de las escuelas).

En la tercera fase se planificaron reuniones periódicas de comunidad de aprendizaje de directores para retomar temas: Fortalecimiento de la aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, socialización de resultados de aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, organización de talleres sobre: Guía del AP, continuo del coaching. En la comunidad de aprendizaje de docentes: Socialización de resultados de la aplicación de diversos instrumentos de evaluación, reacción de los estudiantes ante la diversificación de herramientas evaluativas y su aplicación en el aula, para desarrollar en los estudiantes habilidades y destrezas de la práctica pedagógica independiente, significativa y contextualizada.

5.5. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial Urbana Mixta Andrés Gilberto Cuxil Toc 14 Calle A 32-18 Colonia Justo Rufino Barrios (Jornada Matutina)

Este plan se realizó con base a la labor de acompañamiento pedagógico realizado en este establecimiento durante el primer semestre del ciclo escolar, por la maestrante de la carrera de Liderazgo Educativo de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El plan se ejecutará en la Escuela Andrés Gilberto Cuxil Toc así como en la comunidad de aprendizaje una de docentes, otra de directores. El objetivo primordial es el seguimiento del proceso de acompañamiento pedagógico dirigido a docentes y el fortalecimiento del liderazgo de directores, para el desarrollo efectivo y mejoramiento continuo de la calidad de la educación con docentes de las escuelas del el sector sur de la zona 21. Ciudad de Guatemala.

Como el de seguir fortaleciendo el liderazgo transformacional de la directora para mantener motivado a los docentes para lograr mayor proyección en la escuela y en el aula, a comunicarse asertivamente, a ser sensible ante las necesidades de los docentes y alumnos (as), a mejorar las relaciones con los padres de familia por medio del diálogo. Que los espacios de aprendizaje que son las aulas, se conviertan en estancias en las cuales un acompañante pedagógico (Director) ,contribuya a que las prácticas pedagógicas sean dinámicas, participativas, congruentes con la realidad, por medio de la mejora continua en la implementación de otras estrategias y técnicas de aprendizaje que motiven a los alumnos y estimule el aprendizaje autónomo.

Se establecieron metas que se refieren a: convertir a la directora en líder democrático - transformacional que acompañe pedagógicamente a los docentes en la práctica en el aula; Que participen en las dos comunidades de aprendizaje

una de docentes y otra de directores y conviertan estos espacios en los más incluyentes, responsables, dinámicos, con conciencia social y trabajo de equipo que apueste por la innovación pedagógica y el mejoramiento continuo. El docente debe seguir con la aplicación del proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, utilizando adecuadamente herramientas y evaluando de manera formativa en el sector sur de la zona 21, ciudad de Guatemala.

Se establecieron líneas de acción de seguimiento que se activaran por medio de la directora en círculos para abordar temas comunes: liderazgo, administración y gestión para apoyarse entre todos en la solución de dudas con respecto a su desempeño laboral con el compromiso de implementarlo en cada una de las aulas de la escuela.

La maestra seguirá participando en la comunidad de aprendizaje de docentes en las que se realizarán encuentros para abordar temas sobre el proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, utilizando herramientas para evaluar de manera formativa en el sector sur de la zona 21. Ciudad de Guatemala.

Las actividades planificadas se realizaron en tres fases en la que es de vital importancia la participación de las maestras y directora, en la primera fase se desarrollaron actividades como: Evaluación y reflexión sobre el avance de los temas abordados con anterioridad (liderazgo, liderazgo transformacional, CNB, evaluación, seguimiento de las cuatro etapas del aprendizaje significativo). Por su lado los docentes también se reunieron en círculo para reflexionar sobre su práctica pedagógica y los avances del proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, como la aplicación de herramientas para evaluar de manera formativa.

En la segunda fase se efectuaron reuniones periódicas en la comunidad de aprendizaje de directores y docentes para evaluar y reflexionar sobre los temas: Aplicabilidad del Currículum Nacional Base, Metodología activa, Planificación, Herramientas de evaluación y compartir experiencias y aprendizaje de la metodología del CNB a través del acompañamiento pedagógico, esto se realizó por medio de consensos y puesta en común y por medio de técnicas como (Lluvia de ideas, Exposiciones, Socialización de resultados obtenidos en cada una de las aulas de las escuela).

En la tercera fase se contemplaran reuniones periódicas de comunidad de aprendizaje de directores para retomar temas: Fortalecimiento de la aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, socialización de resultados, organización de talleres sobre: Guía del AP, continuo del coaching. En la comunidad de aprendizaje de docentes: Socialización de resultados de la aplicación de diversos instrumentos de evaluación, reacción de los estudiantes ante la diversificación de herramientas evaluativas y su aplicación en el aula, para desarrollar en los estudiantes habilidades y destrezas de la práctica pedagógica independiente, significativa y contextualizada.

5.6. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial Urbana Mixta E.O.U.M. Andrés Gilberto Cuxil Toc 14 Calle A 32-18 Colonia Justo Rufino Barrios (Jornada vespertina)

Se elaboró con base a la labor de acompañamiento pedagógico realizado en este establecimiento durante el primer semestre del ciclo escolar, por la maestrante de la carrera de Liderazgo Educativo de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El plan se desarrollará en la Escuela Andrés Gilberto Cuxil Toc Jornada vespertina). Así como en la comunidad de aprendizaje una de docentes, otra de directores. El objetivo primordial es el seguimiento del proceso de

acompañamiento pedagógico dirigido a docentes y el fortalecimiento del liderazgo de directores, para el desarrollo efectivo y mejoramiento continuo de la calidad de la educación con docentes de las escuelas del sector sur de la zona 21, Ciudad de Guatemala.

También seguir fortaleciendo el liderazgo transformacional de la directora para mantener en proceso de motivación a las maestras para lograr mayor proyección en el aula, a comunicarse asertivamente, a ser sensible ante las necesidades de los docentes y alumnos (as), a mejorar las relaciones con los padres de familia por medio del diálogo. Que los espacios de aprendizaje que son las aulas, se conviertan en laboratorios en las cuales un acompañante pedagógico, (Director), contribuya a que las prácticas pedagógicas sean dinámicas, participativas, congruentes con la realidad, por medio de la mejora continua en la implementación de otras estrategias y técnicas de aprendizaje que motiven a los niños y las niñas y estimule el aprendizaje autónomo.

Se establecieron metas que se refieren a: convertir a la directora en líder democrático - transformacional que acompañe pedagógicamente a los docentes en la práctica en el aula; Que participen en las dos comunidades de aprendizaje una de docentes y otra de directores y conviertan estos espacios en los más incluyentes, responsables, dinámicos, con conciencia social y trabajo de equipo que apueste por la innovación pedagógica y el mejoramiento continuo. La docente debe seguir con la aplicación del proceso de aprendizaje significativo - activo con enfoque constructivista, utilizando adecuadamente herramientas y evaluando de manera formativa el sector sur de la zona 21 de la ciudad de Guatemala.

Se establecieron líneas de acción de seguimiento que se activaran por medio de la directora en círculos o comunidad de aprendizaje, para abordar temas comunes: liderazgo, administración y gestión para apoyarse entre todos en la solución de dudas con respecto a su desempeño laboral con el compromiso de

implementarlo en cada una de las aulas de la escuela. La maestra participó en la comunidad de aprendizaje de docentes en las que se realizaron encuentros para abordar temas sobre el proceso de aprendizaje significativo - activo con enfoque constructivista, manejando herramientas para evaluar de manera formativa el sector sur de la zona 21, Ciudad de Guatemala.

Las actividades planificadas se realizaron en tres fases en la que es de vital importancia la participación de las maestras, directora, en la primera fase se desarrollaran actividades como: Evaluación y reflexión sobre el avance de los temas abordados con anterioridad (liderazgo, liderazgo transformacional, CNB, evaluación, seguimiento de las cuatro etapas del aprendizaje significativo). Por su lado los docentes también se reunirán en círculo o comunidad de aprendizaje para reflexionar sobre su práctica pedagógica y los avances del proceso de aprendizaje significativo - activo con enfoque constructivista, como la aplicación de herramientas para evaluar de manera formativa.

En la segunda fase se efectuaron reuniones periódicas en la comunidad de aprendizaje de directores y docentes para evaluar y reflexionar sobre los temas: Aplicabilidad del Currículum Nacional Base, Metodología activa, Planificación, Herramientas de evaluación y compartir experiencias y aprendizaje de la metodología del CNB a través del acompañamiento pedagógico, esto se realizó por medio de consensos y puesta en común y por medio de técnicas como (Lluvia de ideas, Exposiciones, Socialización de resultados obtenidos en cada una de las aulas de las escuelas).

En la tercera fase se contemplarán reuniones periódicas de comunidad de aprendizaje de directores para retomar temas: Fortalecimiento de la aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, socialización de resultados de aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, organización de talleres sobre: Guía del AP, continuo del coaching. En la comunidad de aprendizaje de docentes: Socialización de resultados de la aplicación de diversos

instrumentos de evaluación, reacción de los estudiantes ante la diversificación de herramientas evaluativas y su aplicación en el aula, para desarrollar en los estudiantes habilidades y destrezas de la práctica pedagógica independiente, significativa y contextualizada.

5.7. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial Urbana Mixta No. 132 Alejandro Maldonado Aguirre 34 Ave. 9-30 Colonia Justo Rufino Barrios de la ciudad de Guatemala

Se elaboró de acuerdo con la labor de acompañamiento pedagógico realizado en este establecimiento durante el primer semestre del ciclo escolar dos mil trece, por la maestrante de la carrera de Liderazgo Educativo de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Se ejecutó en la Alejandro Maldonado Aguirre, así como en la comunidad de aprendizaje una de docentes, otra de directores. El objetivo primordial es el seguimiento del proceso de acompañamiento pedagógico dirigido a docentes y el fortalecimiento del liderazgo de directores, para el desarrollo efectivo y mejoramiento continuo de la calidad de la educación con docentes de las escuelas del sector sur de la zona 21, ciudad de Guatemala.

También seguir fortaleciendo el liderazgo transformacional del director para mantener motivado los docentes para lograr mayor proyección en la escuela y en el aula, a comunicarse asertivamente, a ser sensible ante las necesidades de los docentes y alumnos (as), a mejorar las relaciones con los padres de familia por medio del diálogo. Los espacios de aprendizaje que son las aulas, se conviertan en salones en las cuales un acompañante pedagógico (Director), contribuya a que las practicas pedagógicas sean dinámicas, participativas, congruentes con la realidad, por medio de la mejora continua en la implementación de otras estrategias y técnicas de aprendizaje que motiven a los alumnos y estimule el aprendizaje autónomo.

Se establecieron metas que se refieren a: convertir al director en líder democrático transformacional que acompañe pedagógicamente a los docentes en la práctica en el aula; Que participen en las dos comunidades de aprendizaje una de docentes y otra de directores y conviertan estos espacios en los más incluyentes, responsables, dinámicos, con conciencia social y trabajo de equipo que apueste por la innovación pedagógica y el mejoramiento continuo. Las maestras deben seguir con la aplicación del proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, utilizando adecuadamente herramientas y evaluando de manera formativa en el sector sur de la zona 21, ciudad de Guatemala.

Se establecieron líneas de acción de seguimiento que se activaran por medio del director en círculos para abordar temas comunes: liderazgo, administración y gestión para apoyarse entre todos, en la solución de dudas con respecto a su desempeño laboral, con el compromiso de implementarlo en cada una de las aulas de la escuela.

La maestra participó en la comunidad de aprendizaje de docentes en las que se realizaran encuentros para abordar temas sobre el proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, utilizando herramientas para evaluar de manera formativa en el sector sur de la zona 21, ciudad de Guatemala.

Las actividades planificadas se realizaron en tres fases en la que es de vital importancia la participación del docente y director, en la primera fase se desarrollaron actividades como: Evaluación y reflexión sobre el avance de los temas abordados con anterioridad (liderazgo, liderazgo transformacional, CNB, evaluación, seguimiento de las cuatro etapas del aprendizaje significativo). Por su lado los docentes también se reunirán en comunidad de aprendizaje para reflexionar sobre su práctica pedagógica y los avances del proceso de

aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, como la aplicación de herramientas para evaluar de manera formativa.

En la segunda fase se efectuaron reuniones periódicas en la comunidad de aprendizaje de directores y docentes para evaluar y reflexionar sobre los temas: Aplicabilidad del Currículum 2015, Metodología activa, Planificación, Herramientas de evaluación y compartir experiencias y aprendizaje de la metodología del CNB a través del acompañamiento pedagógico, esto se realizara por medio de consensos y puesta en común y por medio de técnicas como (Lluvia de ideas, Exposiciones, Socialización de resultados obtenidos en cada una de las aulas de las escuelas).

En la tercera fase se contemplarán reuniones periódicas de comunidad de aprendizaje de directores para retomar temas: Fortalecimiento de la aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, socialización de resultados de aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, organización de talleres sobre: Guía del AP, continuo del coaching.

En la comunidad de aprendizaje de docentes: Socialización de resultados de la aplicación de diversos instrumentos de evaluación, reacción de los estudiantes ante la diversificación de herramientas evaluativas y su aplicación en el aula, para desarrollar en los estudiantes habilidades y destrezas de la práctica pedagógica independiente, significativa y contextualizada.

5.8. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial Urbana Mixta E.O.U.M. 4 de Abril 16 Avenida final 19-76, Cerro Gordo

Se elaboró con base a la labor de acompañamiento pedagógico realizado en este establecimiento durante el primer semestre del ciclo escolar dos mil trece, por la maestrante de la carrera de Liderazgo Educativo de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos

de Guatemala. El plan se desarrolló en la Escuela 4 de Abril, así como en la comunidad de aprendizaje una para maestras, otra de directores. El objetivo primordial es el seguimiento del proceso de acompañamiento pedagógico dirigido a docentes y el fortalecimiento del liderazgo de directores, para el desarrollo efectivo y mejoramiento continuo de la calidad de la educación con docentes de las escuelas el sector sur de la zona 21 de la ciudad de Guatemala. También seguir fortaleciendo el liderazgo transformacional del director para mantener motivados a los docentes bajo su cargo, lograr mayor proyección en el aula, a comunicarse asertivamente, a ser sensible ante las necesidades de los docentes y alumnos (as), a mejorar las relaciones con los padres de familia por medio del diálogo. Los espacios de aprendizaje son las aulas, se conviertan en laboratorios en las cuales un acompañante pedagógico, (Director), contribuya a que las prácticas pedagógicas sean dinámicas, participativas, congruentes con la realidad, por medio de la mejora continua en la implementación de otras estrategias y técnicas de aprendizaje que motiven a los alumnos y estimule el aprendizaje autónomo.

Se establecieron metas que se refieren a: convertir al director en líder democrático - transformacional que acompañe pedagógicamente a los docentes en la práctica en el aula; Que participen en las dos comunidades de aprendizaje una de docentes y otra de directores y conviertan estos espacios en los más incluyentes, responsables, dinámicos, con conciencia social y trabajo de equipo que apueste por la innovación pedagógica y el mejoramiento continuo. La maestra debe seguir con la aplicación del proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, utilizando adecuadamente herramientas y evaluando de manera formativa en el sector sur de la zona 21 de la ciudad de Guatemala.

Se establecieron líneas de acción de seguimiento que se activaron por medio del director en comunidades de aprendizaje para abordar temas comunes: liderazgo, administración y gestión, para apoyarse entre todos en la solución de dudas con

respecto a su desempeño laboral con el compromiso de implementarlo en cada una de las aulas de la escuela. La maestra seguirá participando en la comunidad de aprendizaje de docentes en las que se realizaron encuentros para abordar temas sobre el proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, utilizando herramientas para evaluar de manera formativa en el sector sur de la zona 21 de la ciudad de Guatemala.

Las actividades planificadas se realizaron en tres fases en la que es de vital importancia la participación de la maestra y director, en la primera fase se desarrollaran actividades como: Evaluación y reflexión sobre el avance de los temas abordados con anterioridad (liderazgo, liderazgo transformacional, CNB, evaluación, seguimiento de las cuatro etapas del aprendizaje significativo). Por su lado los docentes también se reunirán en círculo para reflexionar sobre su práctica pedagógica y los avances del proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, como la aplicación de herramientas para evaluar de manera formativa.

En la segunda fase se efectuarán reuniones periódicas en la comunidad de aprendizaje de directores y docentes para evaluar y reflexionar sobre los temas: Aplicabilidad del Currículum Nacional Base, Metodología activa, Planificación, Herramientas de evaluación y compartir experiencias y aprendizaje de la metodología del CNB a través del acompañamiento pedagógico, esto se realizó por medio de consensos y puesta en común y por medio de técnicas como (Lluvia de ideas, Exposiciones, Socialización de resultados obtenidos en cada una de las aulas de las escuelas).

En la tercera fase se programaron reuniones periódicas de comunidad de aprendizaje de directores para retomar temas: Fortalecimiento de la aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, socialización de resultados de aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, organización de talleres sobre: Guía del AP, continuo del coaching. En la comunidad de

aprendizaje de docentes: Socialización de resultados de la aplicación de diversos instrumentos de evaluación, reacción de los estudiantes ante la diversificación de herramientas evaluativas y su aplicación en el aula, para desarrollar en los estudiantes habilidades y destrezas de la práctica pedagógica independiente, significativa y contextualizada.

5.9. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial Urbana Mixta 14 de enero de 2004 16 Ave. A 12-95 Zona 21 Nimajuyú de la ciudad de Guatemala

Se elaboró de acuerdo con la labor de acompañamiento pedagógico realizado en este establecimiento durante el primer semestre del ciclo escolar, por la maestrante de la carrera de Liderazgo Educativo de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El plan se ejecutó en la Escuela 14 de enero de 2004, así como en la comunidad de aprendizaje una de docentes, otra de directores. El objetivo primordial es el seguimiento del proceso de acompañamiento pedagógico dirigido a docentes y el fortalecimiento del liderazgo de directores, para el desarrollo efectivo y mejoramiento continuo de la calidad de la educación con docentes de las escuelas del sector sur de la zona 21 de la ciudad de Guatemala.

También seguir fortaleciendo el liderazgo transformacional del director para mantener motivado a los docentes para lograr mayor proyección en la escuela y en el aula, a comunicarse asertivamente, a ser sensible ante las necesidades de los docentes y alumnos (as), a mejorar las relaciones con los padres de familia por medio del diálogo. Que los espacios de aprendizaje que son las aulas, se conviertan en estancias en las cuales un acompañante pedagógico, (Director), contribuya a que las practicas pedagógicas sean dinámicas, participativas, congruentes con la realidad, por medio de la mejora continua en la

implementación de otras estrategias y técnicas de aprendizaje que motiven a los niños y las niñas y estimule el aprendizaje autónomo.

Se establecieron metas que se refieren a: convertir al director en líder democrático - transformacional que acompañe pedagógicamente a los docentes en la práctica en el aula; Que participen en las dos comunidades de aprendizaje una de docentes y otra de directores y conviertan estos espacios en los más incluyentes, responsables, dinámicos, con conciencia social y trabajo de equipo que apueste por la innovación pedagógica y el mejoramiento continuo. El docente debe seguir con la aplicación del proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, utilizando adecuadamente herramientas y evaluando de manera formativa en el sector sur de la zona 21 de la ciudad de Guatemala.

Se establecieron líneas de acción de seguimiento que se activaran por medio del director en círculos para abordar temas comunes: liderazgo, administración y gestión para apoyarse entre todos en la solución de dudas con respecto a su desempeño laboral con el compromiso de implementarlo en cada una de las aulas de la escuela.

El docente seguirá participando en la comunidad de aprendizaje de docentes en las que se realizaron encuentros para abordar temas sobre el proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, utilizando herramientas para evaluar de manera formativa en el sector sur de la zona 21 de la ciudad de Guatemala.

Las actividades planificadas se realizaron en tres fases en la que es de vital importancia la participación las maestras y director, en la primera fase se desarrollarán actividades como: Evaluación y reflexión sobre el avance de los temas abordados con anterioridad (liderazgo, liderazgo transformacional, CNB, evaluación, seguimiento de las cuatro etapas del aprendizaje significativo). Por

su lado los docentes también se reunirán en círculo para reflexionar sobre su práctica pedagógica y los avances del proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, como la aplicación de herramientas para evaluar de manera formativa.

En la segunda fase se efectuaran reuniones periódicas en la comunidad de aprendizaje de directores y docentes para evaluar y reflexionar sobre los temas: Aplicabilidad del Currículum Nacional Base, Metodología activa, Planificación, Herramientas de evaluación y compartir experiencias y aprendizaje de la metodología del CNB a través del acompañamiento pedagógico, esto se realizará por medio de consensos y puesta en común y por medio de técnicas como (Lluvia de ideas, Exposiciones, Socialización de resultados obtenidos en cada una de las aulas de las escuelas).

En la tercera fase se contemplarán reuniones periódicas de comunidad de aprendizaje de directores para retomar temas: Fortalecimiento de la aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, socialización de resultados de aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, organización de talleres sobre: Guía del AP, continuo del coaching. En la comunidad de aprendizaje de docentes: Socialización de resultados de la aplicación de diversos instrumentos de evaluación, reacción de los estudiantes ante la diversificación de herramientas evaluativas y su aplicación en el aula, para desarrollar en los estudiantes habilidades y destrezas de la práctica pedagógica independiente, significativa y contextualizada.

5.10. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial Urbana Mixta 12 de diciembre, Colonia Nuevo amanecer, 5 calle final Guajitos. Z. 21 de la ciudad de Guatemala

Este plan se realizó para darle seguimiento a la labor realizada en el acompañamiento pedagógico durante el primer semestre del ciclo escolar dos

mil trece, por la maestrante de la carrera de Liderazgo Educativo de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El plan se desarrolló en la Escuela 12 de diciembre, así como en la comunidad de aprendizaje una de docentes, otra de directores. El objetivo primordial es el seguimiento del proceso de acompañamiento pedagógico dirigido a docentes y el fortalecimiento del liderazgo del director, para el desarrollo efectivo y mejoramiento continuo de la calidad de la educación con docentes de las escuelas el sector sur de la zona 21 de la ciudad de Guatemala.

También seguir fortaleciendo el liderazgo transformacional del director para mantener motivado al docente, lograr mayor proyección en el aula, a comunicarse asertivamente, a ser sensible ante las necesidades de los docentes y alumnos (as), a mejorar las relaciones con los padres de familia por medio del diálogo. Las aulas son los espacios de aprendizaje que se conviertan en laboratorios en las cuales un acompañante pedagógico (Director), contribuya a que las prácticas pedagógicas sean dinámicas, participativas, congruentes con la realidad, por medio de la mejora continua en la implementación de otras estrategias y técnicas de aprendizaje que motiven a los niños y las niñas y estimule el aprendizaje autónomo.

Se establecieron metas que se refieren a: convertir al director en líder democrático - transformacional que acompañe pedagógicamente a los docentes en la práctica en el aula; Participen en las dos comunidades de aprendizaje una de docentes y otra de directores y conviertan estos espacios en los más incluyentes, responsables, dinámicos, con conciencia social y trabajo de equipo que apueste por la innovación pedagógica y el mejoramiento continuo.

La maestra debe seguir con la aplicación del proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, utilizando adecuadamente

herramientas y evaluando de manera formativa en el sector sur de la zona 21 de la ciudad de Guatemala.

Se establecieron líneas de acción de seguimiento que se activaran por medio del director en comunidades de aprendizaje para abordar temas comunes: liderazgo, administración y gestión para apoyarse entre todos en la solución de dudas con respecto a su desempeño laboral con el compromiso de implementarlo en cada una de las aulas de la escuela. La maestra seguirá participando en la comunidad de aprendizaje de docentes en las que se realizarán encuentros para abordar temas sobre el proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, utilizando herramientas para evaluar de manera formativa en el sector sur de la zona 21 de la ciudad de Guatemala.

Las actividades planificadas se realizarán en tres fases en la que es de vital importancia la participación de las maestras y director, en la primera fase se desarrollarán actividades como: Evaluación y reflexión sobre el avance de los temas abordados con anterioridad (liderazgo, liderazgo transformacional, CNB, evaluación, seguimiento de las cuatro etapas del aprendizaje significativo). Por su lado los docentes también se reunirán en círculos para reflexionar sobre su práctica pedagógica y los avances del proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, como la aplicación de herramientas para evaluar de manera formativa.

En la segunda fase se efectuarán reuniones periódicas en la comunidad de aprendizaje de directores y docentes para evaluar y reflexionar sobre los temas: Aplicabilidad del Currículum Nacional Base, Metodología activa, Planificación, Herramientas de evaluación y compartir experiencias y aprendizaje de la metodología del CNB a través del acompañamiento pedagógico, esto se realizará por medio de consensos y puesta en común y por medio de técnicas como (Lluvia de ideas, Exposiciones, Socialización de resultados obtenidos en cada una de las aulas de las escuelas).

En la tercera fase se contemplarán reuniones periódicas de comunidad de aprendizaje de directores para retomar temas: Fortalecimiento de la aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, socialización de resultados de aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, organización de talleres sobre: Guía del AP, continuo del coaching. En la comunidad de aprendizaje de docentes: Socialización de resultados de la aplicación de diversos instrumentos de evaluación, reacción de los estudiantes ante la diversificación de herramientas evaluativas y su aplicación en el aula, para desarrollar en los estudiantes habilidades y destrezas de la práctica pedagógica independiente, significativa y contextualizada. La metodología que se utilizó en el proceso de acompañamiento Técnico Pedagógico será activa – participativa, y se desarrollará con base a la Investigación - Acción.

Los beneficiarios directos de este proceso son las maestras y el director de escuela Los beneficiarios indirectos es la población escolar que se instruye en este establecimiento educativo. Los recursos humanos son las maestras, director, estudiantes, Coordinadores Técnicos Administrativos Educativos. Materiales a utilizar serán: papel bond, manila, marcadores, pizarra, cinta adhesiva, lapiceros, fólderes, fotocopias, libros de texto, manual de AP. ODEC, herramienta de evaluación, entre otros. El equipo que se utilizó son computadora, fotocopiadora, cañonera.

En el proceso de la evaluación se valoró los avances conforme se desarrolle el proceso de Acompañamiento Técnico Pedagógico ejecutado por el director y por medio del desempeño pedagógico de los docentes. Así como se contempla la sistematización de las experiencias exitosas que se obtengan por los protagonistas.

5.11. Plan de sostenibilidad para la Escuela Oficial de Niñas República de Venezuela

La docente y la directora, fueron acompañadas pedagógicamente durante el primer semestre del ciclo escolar dos mil trece, por la maestrante de la carrera de Liderazgo en el acompañamiento Educativo de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El plan se desarrolló en la Escuela, así como en la comunidad de aprendizaje una de docentes, otra de directores. El objetivo primordial es el seguimiento del proceso de acompañamiento pedagógico dirigido a docentes y el fortalecimiento del liderazgo de directores, para el desarrollo efectivo y mejoramiento continuo de la calidad de la educación con docentes de las escuelas del sector sur de la zona 21. Ciudad de Guatemala.

También seguir fortaleciendo el liderazgo transformacional de la directora para mantener motivada a la docente, lograr mayor proyección en el aula, a comunicarse asertivamente, a ser sensible ante las necesidades de los maestros y alumnos (as), a mejorar las relaciones con los padres de familia por medio del diálogo. Que los espacios de aprendizaje que son las aulas, se conviertan en laboratorios en las cuales un acompañante pedagógico, (Director) preferentemente bilingüe, contribuya a que las practicas pedagógicas sean dinámicas, participativas, congruentes con la realidad, por medio de la mejora continua en la implementación de otras estrategias y técnicas de aprendizaje que motiven a los alumnos y estimule el aprendizaje autónomo.

Las metas se refieren a: convertir a la directora en líder democrático - transformacional que acompañe pedagógicamente a los docentes en la práctica en el aula; Que participen en las comunidades de aprendizaje una de docentes y otra de directores y conviertan estos espacios en los más incluyentes, responsables, dinámicos, con conciencia social y trabajo de equipo que apueste

por la innovación pedagógica y el mejoramiento continuo. La docente debe seguir con la aplicación del proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, se utilizó adecuadamente herramientas y evaluando de manera formativa en el sector sur de la zona 21. Ciudad de Guatemala.

Las líneas de acción de seguimiento que se activarán por medio de la directora en círculos son para abordar temas comunes: liderazgo, administración y gestión para apoyarse entre todos en la solución de dudas con respecto a su desempeño laboral con el compromiso de implementarlo en cada una de las aulas de la escuela. La docente continuará participando en la comunidad de aprendizaje en las que se realizaran encuentros para abordar temas sobre el proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, manejando herramientas para evaluar de manera formativa en el sector sur de la zona 21, Ciudad de Guatemala.

Las actividades planificadas se realizaron en tres fases en la que es de vital importancia la participación de la docente y directora, en la primera fase se desarrollaran actividades como: Evaluación y reflexión sobre el avance de los temas abordados con anterioridad (liderazgo, liderazgo transformacional, CNB, evaluación, seguimiento de las cuatro etapas del aprendizaje significativo). Por su lado los docentes también se reunirán en círculo para reflexionar sobre su práctica pedagógica y los avances del proceso de aprendizaje significativo-activo con enfoque constructivista, como la aplicación de herramientas para evaluar de manera formativa.

En la segunda fase se efectuarán reuniones periódicas en la comunidad de aprendizaje de directores y docentes para evaluar y reflexionar sobre los temas: implementación del Currículum Nacional Base, Metodología activa, Planificación, Herramientas de evaluación y compartir experiencias y aprendizaje de la metodología del CNB a través del acompañamiento pedagógico, esto se realizó por medio de consensos y puesta en común y por medio de técnicas como

(Lluvia de ideas, Exposiciones, Socialización de resultados obtenidos en cada una de las aulas de las escuelas).

En la tercera fase se contemplaron reuniones periódicas de comunidad de aprendizaje de directores para retomar temas: Fortalecimiento de la aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, socialización de resultados de aplicación de las herramientas de acompañamiento pedagógico, organización de talleres sobre: Guía del AP, continuo del coaching. En la comunidad de aprendizaje de docentes: Socialización de resultados de la aplicación de diversos instrumentos de evaluación, reacción de los estudiantes ante la diversificación de herramientas evaluativas y su aplicación en el aula, para desarrollar en los estudiantes habilidades y destrezas de la práctica pedagógica independiente, significativa y contextualizada.

6. Fundamentación teórica

6.1. Liderazgo

Es importante señalar que aun en el siglo XXI, no existe una definición única sobre que es el liderazgo, se manejan definiciones en la que se indica que es un proceso en el que una persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar, planear y facilitar la ejecución de las actividades dentro de un grupo u organización, buscando el bien común antes que el bien personal.

Según el Diccionario Panhispánico de Dudas (2005), indica que liderazgo puede definirse como la condición de líder y ejercicio de dicha condición. Un verdadero líder siempre irá a la cabeza del equipo de trabajo, da el ejemplo en responsabilidad, ahínco y empatía, jamás dirá hagan siempre dirá hagamos integrados al éxito del grupo.

Al respecto Hause (1999) define el liderazgo como: “la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución hacia la eficacia y el éxito de la organización” (p. 184).

Se entiende que cada grupo organizado, debe de tener una visión y misión de grupo para saber el camino que recorrer y las metas a alcanzar de acuerdo al contexto en que se devuelven. Así lo define Richards y Engle (1996) “el liderazgo se refiere a la articulación de las visiones. La incorporación de los valores y a la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas.” (p. 206).

Según USAID-REAULA (2002) el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Como puede notarse esta definición aclara mucho más lo que realmente es el liderazgo, ya que no solamente existe una influencia interpersonal y comunicación humana, sino ante todo lo que se espera de esta relación, es la consecución de metas y objetivos bien claros y definidos.

Entonces para influir en las personas es necesario comprender y entender, que para lograr las metas de una comunidad es inevitable, el aceptar que se tienen las necesidades que satisfacer, obstáculos que vencer y que si todos se comprometan a contribuir de manera efectiva se lograra el éxito deseado. Partiendo de los conceptos anteriores y basándose en lo que se ha planteado, se comprende que el liderazgo es todo aquel proceso de influir sobre las personas para que con buena voluntad, honestidad, intensidad y confianza trabajen, sino también manifiesten una disposición de hacerlo con entusiasmo para el logro de las metas de la organización a la cual se pertenece.

Si en una escuela el líder, esto es el director, no tiene estas cualidades lo que se espera es que la escuela se estanque o se inmovilice en sus presunciones de querer educar con calidad a la población que atiende. De igual manera si un asesor pedagógico no reúne estas cualidades, se espera una asesoría deficiente y de muy mala calidad. En virtud de ello, tanto director como asesor deben ser visionarios, para una mejora continua.

6.1.1. Estilos de liderazgo

a. El liderazgo transformacional

Apela a los valores morales de los seguidores en un intento de aumentar su concientización sobre cuestiones éticas y de movilizar sus energías y sus recursos para reformar y potencializar las instituciones.

El liderazgo transformacional en las escuelas nace por la vinculación de las características de las personas, experiencias, perfiles de personalidad, inclinación a sumir desafíos, apertura a explorar otros caminos, capacidad para motivar y entusiasmar a otros, esto por parte del director y de parte de la institución brindar (apoyo al emprendimiento y a la experimentación).

Este análisis hace énfasis en que el líder transformacional tiene éxito porque cambia la base motivacional, elevando los deseos de logro y de auto desarrollo de los colaboradores. Las demás personas modifican sus acciones porque se adhieren a una visión y misión, basada en valores socialmente positivos y significativos para la comunidad.

El liderazgo transformacional puede incluirse dentro de un sistema educativo como forma de orientar a mejorar la calidad educativa, en este sentido, Salazar (2006) dice que:

> El liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales (p. 219).

Este liderazgo según las investigaciones realizadas en los últimos años, es el más idóneo para organizaciones educativas, ya que favorece las metas comunes y compartidas. Además promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos.

b. Liderazgo transaccional

Hace referencia a un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello salario y otros

beneficios y por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan.

Motiva a los seguidores apelando a sus intereses e intercambiando beneficios; en donde se destacan valores como la honradez, la equidad, la responsabilidad y la reciprocidad; propios de los procesos de intercambio. Es el que más se encuentra asociado con la gestión educativa y refiere al cambio de relaciones que estableció el director o líder educativo con sus colaboradores. El director aclara y define el trabajo que ha de realizar la persona (docente), y lo recompensa si cumple con lo pactado. Este proceso se regula por expectativas y negociaciones, donde la motivación depende del intercambio de premios. El líder desempeña el papel de realizar diagnóstico psicológico, sensible que identifica las necesidades y las expectativas de los docentes y que ha contratado un intercambio de recompensas por esfuerzo de acuerdo con los niveles de desempeño.

El liderazgo transaccional se caracteriza por conseguir que las cosas se hagan a través del mecanismo de premios y castigos. Establece un sistema de recompensas en función del grado de cumplimiento de los objetivos (por ejemplo, siendo flexibles con los horarios, en alguna oportunidad enviando a realizar cursos de capacitación, felicitando a los demás, entre otros). Interviene cuando las cosas no se están realizando correctamente, efectuando por ejemplo, sumarios administrativos (evaluaciones del desempeño), o utilizando otros mecanismos más sutiles de tipo psicológico para sancionar.

c. Liderazgo pedagógico

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Por ello es que individuos superiormente dotados serán

vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos, en líderes.

El liderazgo pedagógico según, Medina y Gómez (2014), es concebido como un liderazgo participativo orientado a estimular la iniciativa del profesorado, practicar la delegación de funciones y propiciar la accesibilidad de todas las personas hacia el líder institucional, concretadas estas características en el papel pedagógico que ha de caracterizarlo.

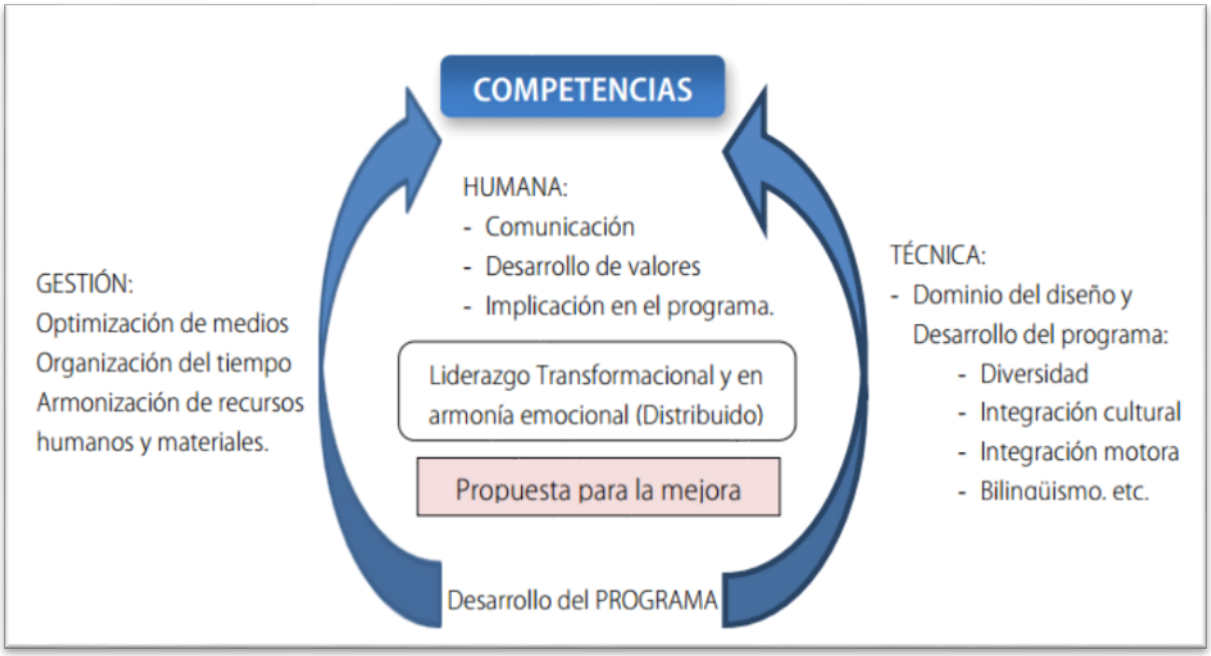
Está directamente relacionado con el líder educativo. Al respecto: Gardner (2002) y Brunner (1973) mencionan que está directamente relacionado con el líder educativo quien en forma general se puede decir que es la persona que ejerciendo y poniendo en práctica las cualidades del líder orienta sus actuaciones hacia el ámbito de la educación la cual tiene fundamento epistemológico en la pedagogía.

Un líder educativo tiene dentro de su misión la toma de decisiones que se relacionan con la cultura organizacional del centro educativo, la administración y ejecución de los recursos para la comunidad educativa, además de realizar gestiones de mejora y trabajar constantemente por el recurso humano que se encuentre en óptimas condiciones en aras de la calidad educativa.

Los directores pedagógicos trabajan sobre esta dimensión, construyendo el sentido de la escuela para que los alumnos y alumnas convivan en condiciones normales y adecuadas.

Figura No. 1

Representación del Liderazgo pedagógico



Fuente: Medina y Gómez, 2014

Según el MINEDUC (2010), indica que el liderazgo educativo está estrechamente vinculado al liderazgo político y el liderazgo estratégico. Este liderazgo procura mejorar la calidad educativa desde el aula a partir del liderazgo del director quien al mismo tiempo procura empoderar a su equipo de trabajo para mejorar la metodología, recursos, materiales, ambiente en la escuela y el aula, entre otros.

El líder pedagógico disfruta de una autoridad moral que proviene de los estudiantes, a través de un acuerdo voluntario entre los propios estudiantes y la figura del profesor.

Murillo (2014) indica que el liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor de lo que permite o posibilita la propia institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes. En este

sentido, el autor refiere que hay una serie de requerimientos metodológicos que pasan por:

a. Vivir desde la necesidad de cambios: la vida es cambio, por lo que la práctica en el aula ha de poder adaptarse a las circunstancias y necesidades de cada momento.

b. Actuar incondicionalmente: como alternativa en la conducta pedagógica es doble: por un lado, podemos centrarnos en el tener y, en consecuencia, en la preocupación (tener un sueldo, tener un libro didáctico, tener recursos tecnológicos, tener un buen director de centro…) o, por el contrario, se puede centrarnos en el ser y, en consecuencia, en la influencia (ser más fraternal, igualitaria y libre…).

c. Revisar periódicamente el historial de diagnóstico pedagógico de los alumnos, con el objetivo de acercarse más a la realidad específica de cada uno de ellos y tener una visión más holística de la persona con la que se está trabajando.

d. Liderazgo político

Integra las diferentes dimensiones de liderazgo y define aspectos que dan forma a la micro política en el centro educativo. El líder educativo actuando como líder político, debe ser el responsable de definir todas las actividades de carácter institucional presentes en el centro escolar. Actuando como líder político debe establecer los estilos de gestión, el perfil de funciones, las modalidades de vinculación y el clima en el trabajo.

De acuerdo con Fernández (1994), la dimensión del liderazgo político es la que articula y retroalimenta una cierta cultura institucional, entendida como aquella

estructura que sostiene y organiza al centro a través de representaciones, valores principios y normas que rigen las prácticas colectivas.

El liderazgo político tiene su interacción entre líderes y seguidores mediando siempre por las buenas relaciones en el centro educativo y las relaciones interinstitucionales, un líder político es actor fundamental en las negociaciones que serán de beneficio para la comunidad educativa. Es importante para las gestiones administrativas para el centro educativo.

La negociación es una herramienta y estrategia en las manos del director como líder político, a través de ella se logran acuerdos y consensos, se busca ser flexible, y con ello alcanzar los objetivos planeados.

e. Liderazgo situacional

Está determinado por la combinación del vínculo con los colaboradores, basado en las capacidades y conocimientos que estos tengan y el tipo de tarea que realicen. Analiza el tipo de tarea que se realiza, observa capacidades, experiencias y necesidades que tienen las personas involucradas. Al mismo tiempo estudia el contexto externo, es decir, los factores que impulsan, promueven y son obstáculos para su estilo de trabajo, para determinar qué tipo de estrategia debe relacionar o puede impulsar.

6.2. Líder educativo

Es una persona (director) con habilidades que guía a sus compañeros al logro de los objetivos planteados a gestionar todos los recursos que permitan llevar a cabo la misión y visión compartida, la cual, debe ser el mejoramiento constante.

Al respecto, el informe TALIS (OCDE, 2009) señala: que los directores que ejercen un destacado liderazgo pedagógico son, en general, los que también ejercen mejor el liderazgo administrativo.

El Liderazgo pedagógico implica que los centros educativos tengan claras y concisas su responsabilidades fundamentales, requiere la práctica continua de metas que serán compartidas con el equipo docente, el desarrollo académico de los maestros será exitoso en su autoestima y dignificación, garantizan al Líder colaboradores en el avance académico y/o tecnológico inducidos por la participación general.

6.2.1. Virtudes y habilidades que deben destacar en un director - líder

Un buen director líder debe conocer sus habilidades y cualidades para ejercer un liderazgo de servicio que esté enfocado a mejorar la calidad educativa en el centro educativo que dirige.

A continuación, se presentan algunas de las cualidades básicas que un director debe poseer para llevar a su institución educativa a niveles altos de rendimiento y calidad educativa.

1. **Una buena comunicación:** Un director con un buen liderazgo debe poseer una habilidad para saber comunicar las necesidades, expectativas y opiniones a otras personas, para que al realizar cualquier tarea de gestión sea mucho más fácil trabajar.

   El director de un establecimiento educativo tiene que saber enviar los mensajes correctos a sus compañeros y asegurarse que todos lo entiendan para que todo trabaje como un engranaje con las piezas bien ajustadas.

Para que la comunicación sea efectiva, deben buscarse estrategias para comunicar, que puede ser de forma atractiva, novedosa y que anime a los miembros del equipo a trabajar.

2. **Una buena organización:** Algunos directores de escuelas después de un tiempo en su puesto pasan a sentirse jefes de la institución, lo que implica que a veces no dejen sus tareas de programación bien organizadas. Por eso, es importante ser capaz de organizar y diseñar un plan para el equipo que encaje con las reglas y proceso de la institución.

3. **Construye y trabaja en equipo:** Un buen director de centro educativo debe procurar mantener a su equipo motivado. Saber transmitir, los objetivos del equipo y saber premiar su consecución. También es importante mantener el equilibrio dentro del equipo evitando la competencia entre los profesores. Si un profesor se acelera sin ayudar a los demás, dejando al resto atrás, todo el equipo está condenado al fracaso. Un buen manager debe tratar de remediar esa situación, discutiendo con su equipo y, sobre todo, escuchando al equipo. Si un director de un centro educativo crea confianza entre los miembros de equipo, los miembros de este se sentirán más apreciados y comprometidos.

4. **Liderazgo:** Escuchar los problemas de equipo no es suficiente. El jefe de un proyecto es el líder del equipo por lo que tiene que dar ejemplo, tanto en la forma de trabajar correcta como en la resolución de los problemas que surjan. Ante la indecisión del equipo debe ser el que tire del carro, sin olvidar al equipo. Él es el que tiene que tener la visión más clara sobre la dirección a la que quiere que crezca el equipo. Debe ser el impulsor que transmita esa visión al resto y demuestre que es posible.

5. **Premiación individual:** Un buen director, que ejerce un verdadero liderazgo procura premiar los logros individuales de cada uno de los miembros de su personal, en todo lo relacionado a la acción docente, incluyendo las buenas

prácticas e innovaciones en el aula. Investigaciones han demostrado que cuando hay premio por los logros obtenidos, el rendimiento mejora significativamente.

6. **Disciplina:** Un elemento importante que vale la pena destacar de un director líder, es que posee disciplina, disciplina para organizar diversas actividades y proyectos dentro de la escuela, pero también disciplina para proteger a su personal de cualquier influencia o asuntos que pudieran disminuir su tiempo efectivo para las actividades académicas que se desarrollan en el establecimiento.

7. **Conocimiento del currículo enseñanza y evaluación:** Un último elemento que se resalta en este trabajo, es la capacidad del director y su conocimiento respecto al currículo, métodos y técnicas de enseñanza y estrategias y formas de evaluación con una aplicación correcta que permita retroalimentar oportuna y adecuadamente. También debe ser hábil para monitorear la efectividad de prácticas de en la institución educativa y el impacto del aprendizaje.

8. **Relaciones:** Procura establecer relaciones que permiten mejorar diversas situaciones, desde las relaciones institucionales, hasta la obtención de recursos para mejorar la infraestructura del establecimiento.

   Junto a esto también procura estableció un ambiente agradable entre profesores dentro de la institución educativa y la estrecha participación de los padres de familia.

El director de la escuela como líder educativo y como facilitador de todas las actividades. Debe efectuar una integración entre las necesidades personales, grupales y las instituciones en función de los objetivos organizados en función de las prácticas. Las acciones diarias del director del centro educativo juegan un

papel muy importante para lograr elevar la autoestima y la moral de los docentes, las decisiones tomadas, las palabras expresadas o escritas y las sonrisas compartidas tienen la capacidad de fortalecer las competencias básicas.

También el Sistema Nacional de Acompañamiento Educativo (2012) comenta al respecto:

Es un proceso de mediación, asesoría y orientación pedagógica dirigido en apoyar la práctica pedagógica de los docentes bilingües en el aula. (Modelo EBI, 2009).

La asesoría pedagógica consiste en el proceso mediante el cual se le brinda apoyo y acompañamiento al maestro, se capacita y se le proporcionan los medios para el mejoramiento en su práctica docente acorde con el modelo educativo, para ello se cuenta con la guía del CNB, se incluye el fundamento para el aprendizaje, la enseñanza, la evaluación todo ello constituye recursos de formación.

6.2.2. Acompañamiento pedagógico

En la gestión tanto directiva como de aula se busca trabajar en cada instante revelando el sentido de las acciones propuestas por el acompañamiento para mejorar la calidad del proceso educativo, ya sea el quehacer del profesor en el aula como en la escuela y la toma de decisiones con finalidades claras para quienes lideran los procesos. La labor del acompañante pedagógico en el aula es importante como aporte a la mejora continua en metodologías de aprendizaje y organización de un ambiente en el aula.

Para mejorar la calidad de la educación que se provee en las aulas en esencial promover el desarrollo profesional de los docentes. Se ha reconocido que la relación entre docentes y alumnos es fundamental para el desarrollo de los niños

y para sus aprendizajes. Es el nexo clave para el cumplimiento de los propósitos educativos. Siempre se ha pensado en formas factibles y eficientes para mejorar la calidad educativa en Guatemala. Se han impulsado programas de capacitación docente, profesionalización, monitoreo y supervisión, los cuales son alternativas para apoyar la práctica pedagógica en el aula. La supervisión, el monitoreo y el acompañamiento pedagógico, entre otros, han sido estrategias utilizadas para asegurar dicha calidad, pero: ¿Qué diferencia existe entre la supervisión y el acompañamiento propiamente dicho?

La supervisión tiene un enfoque de observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo dentro del aula. Es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos de la clase del profesor. El acompañamiento pedagógico, por el contrario, tiene un enfoque holístico porque no se visualiza como una fiscalización de las actividades que el profesor realiza dentro del aula. Las expectativas del docente acompañado son distintas pues ve en su acompañante un amigo, un compañero, con quien puede compartir y aprender juntos.

El acompañamiento pedagógico puede concebirse como lo que Otto René Castillo (1965), escribió en uno de sus poemarios: “Vámonos patria a caminar, yo te acompaño”.

6.2.3. Importancia del acompañamiento pedagógico

El acompañamiento es importante para garantizar el éxito en el hecho educativo, para ello, se hace necesario tomar en cuenta que el docente debe estar acompañado por alguien que oriente y guíe el trabajo que realiza, con una visión distinta a una supervisión, la cual se denominará “Acompañante Pedagógico”.

> El acompañamiento pedagógico, es un sistema y un servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por docentes y directores, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela. (FONDEP, 2008, p. 5).

6.2.4. Finalidad del acompañamiento pedagógico

> La finalidad del acompañamiento pedagógico es generar y fortalecer una cultura de revisión e innovación de la práctica pedagógica en la Institución Educativa, orientada hacia la mejora de la calidad del servicio educativo. (FONDEP, 2008 p. 6).

FONDEP (2008) afirma que para lograr el desarrollo de una cultura innovadora es menester el acompañamiento pedagógico el cual se da básicamente en tres sentidos:

Asesoramiento a docentes. Innovación constante y promoción de la resiliencia.

a. Asesorar a los docentes en la revisión de su práctica pedagógica y el diseño de procesos pedagógicos y de gestión que hagan posible lograr el cambio deseado.

b. La formación continua de los profesores será esencial para el rendimiento académico de los estudiantes. Este enunciado implica que el acompañamiento pedagógico debe ayudar al docente innovar estrategias y métodos pedagógicos que se utilizan en el aula, introducir nuevos contenidos, explorar, imaginar, probar y producir materiales y productos incluso a nivel macro, es decir a nivel regional o nacional, de esta forma el acompañamiento pedagógico se pone al servicio de los docentes para ayudarles a mejorar su labor educativa y convertir sus experiencias, conocimientos, aptitudes, destrezas y actitudes en herramientas eficaces que terminen siendo una oportunidad bien diseñada para que los estudiantes aprendan.

c. Innovación de las ideas y de la práctica. No es modificar el enfoque de enseñanza, también se hace necesario fortalecer innovaciones que generen cambios institucionales, organizacionales, de gestión, de compromiso y de liderazgo.

d. Promover la resiliencia.

La Real Academia Española, RAE (2009), define la resiliencia en el ámbito psicológico como capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas.

La resiliencia entendida en pedagogía como la capacidad para salir adelante a pesar de las adversidades y dificultades en el proceso; indica que se debe despertar el interés y el compromiso de los docentes de impulsar proyectos y ensanchar las oportunidades de aprendizaje donde exista desventaja educativa, principalmente en las comunidades donde existen muy pocas oportunidades educativas, como la pobreza, marginación, entre otros.

Esto quiere decir que un acompañante pedagógico debe influir en el docente de tal manera que la práctica pedagógica dentro del aula sea innovadora, y que generen cambios estructurales e institucionales incluso en condiciones donde existan adversidades y muy pocas oportunidades para llevar a cabo una educación de calidad, dicho de otro modo; la innovación propiamente dentro del aula conlleva a revertir enfoques y modos tradicionales de enseñanza.

Figura No. 2

El acompañante pedagógico

Fuente: FONDEP, 2008, p. 8.

6.2.5. Características de un acompañador pedagógico

Entre las características de un buen acompañador pedagógico según FONDEP (2008) se pueden mencionar que debe ser:

a. Paciente.
b. Comprometido.
c. Diestro en la enseñanza.
d. Experto modelador de clases.
e. Dispuesto y disponible para aprender y enseñar lo aprendido.
f. Empático.
g. Responsable.
h. Innovador. (p. 8).

6.2.6. Objetivos del acompañamiento pedagógico

De acuerdo con las entrevistas realizadas, el acompañamiento pedagógico busca lograr los siguientes objetivos:

a. Fortalecer a los docentes como líderes del cambio y la innovación, con capacidades para el diseño y la gestión exitosa de proyectos de innovación en desarrollo de capacidades comunicativas.

b. Crear e institucionalizar en las escuelas espacios de reflexión, evaluación y mejora permanente de la práctica pedagógica.

c. Contribuir al logro de cambios profundos en la cultura institucional de las escuelas innovadoras, orientados a la obtención de mejores niveles de aprendizaje de sus estudiantes.

d. Aumentar en el docente la capacidad de gestión y liderazgo en la

comunidad para lograr la participación de los padres y madres de familia en el proceso educativo de sus hijos.

6.2.7. Conocimientos previos y experiencia que debe poseer un acompañador pedagógico

Según Wisse y Ziwer (2013) un acompañante pedagógico debe poseer una experiencia promedio mínima de tres años como docente en la escuela primaria del sector oficial, dado que de esta manera se han adquirido conocimientos básicos de las funciones y tareas que desempeña un docente y tiene una idea clara de los frecuentes problemas que se enfrentan entre compañeros de trabajo, padres de familia y estudiantes.

Por otro lado, los conocimientos previos que debe poseer un acompañador pedagógico deben enfocarse al conocimiento completo del Currículum Nacional Base, conocimiento del funcionamiento del sistema educativo nacional, conocimiento sobre estrategias de enseñanza, manejo de grupos, conocimientos de psicología, investigación y evaluación, entre otros.

6.2.8. Competencias de un acompañante pedagógico

Según Savater (1997) Las competencias de un acompañador pedagógico deben estar estrechamente ligadas a las funciones que los docentes realizan, tomando en cuenta que las funciones del docente en la actualidad son complejas pues los formadores tratan de cumplir con una diversidad de responsabilidades que las familias han dejado de hacer y éstas van en aumento a medida que la familia pierde las oportunidades de educar a sus hijos y que la vida social se va haciendo más compleja como lo afirma al indicar que la escuela hoy tiene una serie complicada de aspectos que debe incluir en los pensum de estudios para suplir las actividades que las familias solían realizar como: educar en valores, buenos modales, ética, sociedad, entre otros.

A continuación se detalla una propuesta de las competencias que un acompañante pedagógico debe desarrollar el cual es un resumen de los aportes más importantes que realiza Puac (2010) a partir de entrevistas realizadas.

Tabla No. 17

Competencias de un Acompañante Pedagógico

Dominio del trabajo que realiza	1. Conoce el Currículum Nacional Base de la Escuela Primaria. 2. Conoce tipos y técnicas de evaluación y medición dentro del aula 3. Conoce los Estándares Educativos por grado y área de la escuela primaria
Técnico-Pedagógico	1. Forma en el docente la función de guía o facilitador de experiencias educativas 2. Incentiva la capacidad creativa del docente. 3. Asesora procesos que permitan al docente ser modelo de sus estudiantes. 4. Incentiva en el docente la investigación a fin de visualizar los cambios que ocurran en el contexto y lograr innovaciones pertinentes conforme a las necesidades de los educandos. 5. Estimula en el docente la adquisición de conocimientos relativos al ejercicio de la docencia, temas de cultura general e innovación pedagógica. 6. Brinda inducción pertinente a los docentes de nuevo ingreso y reingreso a los salones de clases. 7. Brinda inducción y acompañamiento a los docentes al inicio de cada ciclo escolar, unidad o tema. 8. Busca y sugiere materiales y recursos que se pueden utilizar en el aula. (Libros, recursos en la web, revistas, etc.)
Innovación-Didáctica	1. Orienta el proceso de enseñanza de los docentes mediante propuestas claras y actividades lúdicas que despierten el interés y la curiosidad en los estudiantes. 2. Propone la invención de nuevas formas de prácticas en el aula. 3. Se actualiza permanentemente a fin de tener amplios recursos para sugerir a los docentes en la práctica pedagógica.
Valores	1. Acepta sugerencias y está abierto al cambio 2. Posee ética y valores bien cimentados 3. Respeta la diversidad cultural y libertad de pensamiento. 4. Controla sus emociones, es amable y tolerante. 5. Valora los logros alcanzados por los demás e incentiva a mejorarlos. 6. Promueve el respeto, la tolerancia, la equidad, justicia, solidaridad entre personas diferentes.

Comunicación	1. Se comunica con un lenguaje apropiado y de forma clara indicando los resultados esperados y alcanzados periódicamente. 2. Se expresa con cordura y respeto. 3. Comunica los logros y las deficiencias de forma clara al equipo de docentes.
Planificación-Acompañamiento	1. Planifica con anticipación, adecuación y pertinencia todas las actividades que desarrolla. 2. Diseña y desarrolla actividades que ayuden a mejorar la práctica pedagógica en el aula. 3. Optimiza el uso del tiempo para brindar un acompañamiento personalizado a los docentes a su cargo. 4. Planifica, prepara y ejecuta clases modelo para los docentes que lo necesitan.
Evaluación	1. Observa, analiza, evalúa y sugiere cambios y mejoras en la planificación docente. 2. Monitorea el avance y la implementación de innovaciones en el aula. 3. Orienta los errores de los docentes hacia un compromiso de mejora.

Fuente: Puac, 2010.

6.2.9. Herramientas del acompañante pedagógico

Son instrumentos que utiliza el acompañante pedagógico para realizar su trabajo de manera efectiva, permiten aumentar las destrezas en el docente y elevar la calidad de su práctica pedagógica en el aula, mediante el mejoramiento continuo.

Las principales herramientas son:

a. Ciclo de reflexión

Es un proceso cíclico de acciones que comprende tres elementos importantes que se utiliza a nivel individual y en reunión de las comunidades de aprendizaje.

A. <u>Enseñar y evaluar</u>:

Para alcanzar este momento se deben realizar actividades como:

- Enseñar con las estrategias adecuadas.
- Evaluar y recopilar evidencias.
- Usar investigaciones y estudios, modelos, teorías y prácticas, observar.
- Otros docentes.

B. Para analizar evidencias de debe:

- Buscar patrones en cada evidencia que se relaciona con la pregunta profunda.
- Averiguar lo que está mostrando la evidencia y no buscar sorpresas.
- Proponer variables y factores que puedan haber causado los resultados.
- Refinar la pregunta, si es necesario.

C. Reflexionar y planear se debe:

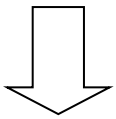
- Aclarar lo que los alumnos necesitan aprender.
- Definir la evidencia que usaron en la próxima reunión.
- Reflexionara y aclarar cómo enseñar usando la estrategia.

D. El proceso del COC

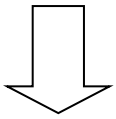
El proceso del coaching que consiste en la realización de tres momentos que se utiliza al realizar visitas a las aulas de los docentes.

Conversación antes de observar

C conversación antes de observar (de planeación)



O observación (recoger datos)



C conversación después de la observación (reflexión)

Durante el cual se deben realizar algunas preguntas que permiten obtener información sobre la planeación para:

- Clasificar las metas
- Especificar los indicadores de éxitos
- Un plan para obtener evidencias
- Anticipar métodos estrategias decisiones y como monitorearlas
- Estableció el enfoque de aprendizaje personal y procesos para evaluaciones personales.

Observación: Se refiere a la recolección de datos de observación durante la clase.

Conversación: Después de la observación o de reflexión: durante la cual se realizan acciones como:

- Resumir las impresiones y recordar la información
- Analizar factores de causa
- Construir nuevos aprendizajes
- Comprometerse a la aplicación
- Reflexionar sobre el proceso de coaching y explorar formas de refinamiento.

6.3. Coaching

Este término no es muy conocido en el ámbito del sistema educativo guatemalteco, no forman parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Se refiere a: “Un proceso interactivo que permite a un coach (entrenador) asistir a si coachee (el cliente que percibe el coaching) a conseguir lo mejor de sí mismo”. Este concepto proviene del verbo ingles coach que significa (“entrenar”).

El coaching se constituye en la persona que irradia energía y dirige la actividad pedagógica, la convierte en oportunidades de aprendizaje y mejora continua, se une a la actividad en el aula y con mucha estrategia educativa provee de oportunidades y buenos hábitos para la práctica pedagógica.

Su esencia implica suponer que el coachee (docente) ya dispone del conocimiento para solucionar todos aquellos asuntos con los que debe lidiar en su contexto. Lo que debe saber el coach, por lo tanto, no es enseñar algo nuevo, sino mostrar al coachee el camino para aprender a utilizar aquello que alberga en su interior.

Everd y Selman (1989) menciona que en el proceso del coaching, intervienen dos participantes; uno es el coach o entrenador, que es la persona que instruye, forma o guía al alumno para que mejore en el desempeño de sus funciones (mentor o quien transmite el conocimiento). El otro es el coachee o pupilo, quien recibe los conocimientos y las competencias que necesita para mejorar en su vida profesional.

El coach o entrenador interviene en la práctica pedagógica y trasmite los conocimientos que a través de su experiencia y formación académica le permiten propiciar un ambiente de aprendizaje en el aula, ambos actores se convierten en aleados para incrementar la mejora educativa.

6.3.1. El Coaching educativo

Es una disciplina que potencia las competencias individuales de los individuos, incrementa su aprendizaje y les posibilita la resolución de las dificultades y de los conflictos, lo que produce un cambio de motivación y de actitudes positivas.

Además es una poderosa herramienta que permite el desarrollo:

a. De la conciencia del individuo.
b. De las responsabilidades de sus acciones.
c. De la reflexión grupal.
d. Del reconocimiento de las emociones y los sentimientos.
e. De las competencias actitudinales de cooperación, integración, solidaridad y familia en base a valores fundamentales.

El Coaching Educativo apuesta por un aprendizaje para poder guiar, transmitir y enseñar a los tres elementos que se interrelaciona en Educación (alumnos, docentes y padres de familia) un nuevo modelo educacional.

Según la recopilación de experiencias de acompañantes pedagógicos realizada por Wise y Zwiers (2011): El acompañante pedagógico debe tener conocimientos del liderazgo, técnicas de enseñanza, pero sobre todo, de coaching. El coaching primordialmente es el buen uso de las técnicas socráticas, es decir formular preguntas que ayuden al docente a pensar profundamente en sus estrategias y técnicas de enseñanza con el fin de entrar en un ciclo de mejoramiento continuo.

Los conocimientos que el acompañante pedagógico lleva al aula deben ser bien planificados y enfocados al contexto, para que la aceptación y su práctica este bien definida, las competencias que se quieran incrementar en un ambiente de armonía y de buena práctica motivará al maestro a modelar su diario de clases, ello se verá reflejado en el éxito académico y reduce la deserción escolar.

Al aplicar esta nueva metodología los alumnos, docentes y padres de familia serán los pilares fundamentales de una educación centrada en individuos. Aspira descubrir las habilidades de los docentes involucrados en dicho proyecto para así mejorar y optimizar su desarrollo personal y profesional. El coaching también apunta a transmitir esa visión grande de ser campeones, para que cada jugador sienta el compromiso y se involucre en la acción, cambien el concepto de trabajo como obligación de subsistencia por uno de realización y crecimiento. Por tanto el proceso del coaching:

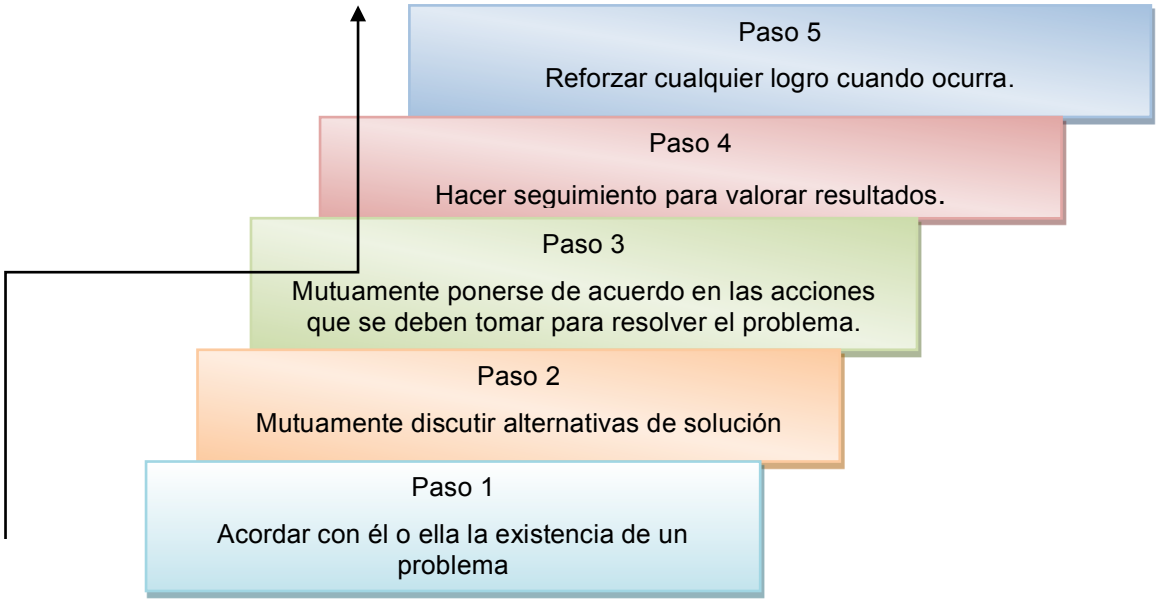
a. Elevará la conciencia del docente (auto-conciencia y conciencia de otros) Darse cuenta de donde está y donde podría estar.

b. Genera responsabilidad (tú lo haces) invitamos a hacerles responsable de sus propias vidas.

c. Construye auto-creencia (tú tienes los recursos necesarios).

Pasos sistematizados para establecer el proceso de coaching que se han aplicado en las aulas adecuándolo al contexto.

Figura No. 3
Pasos sistematizados para establecer el proceso de coaching



Fuente: Coaching for improved work performance, 2002, p. 175.

6.3.2. Funciones del coaching

Las funciones del coaching o es decir, las razones por las cuales alguien dirige una sesión de coaching son las siguientes: Tutoring, mentoring, según Mosley y otros (2005).

a. Tutoring

Esta función que ejerce el coach es tan importante porque guía para ayudar a los docentes y directores a desarrollar y dominar las habilidades necesarias para llevar a cabo su trabajo. Esta guía se constituye en un elemento motivador para que los docentes pongan en práctica las habilidades que han aprendido, con entusiasmo. Al respecto Eslava (2006) refiere lo siguiente:

> En el ámbito laboral, el coach es cualquier ejecutivo o gerente adecuadamente entrenado para ello. El ejecutivo de personal debe ser necesariamente un coach, desarrolla entre otras actividades fundamentales, descubrir el talento y las competencias individuales de la gente para ubicarlos en función o puesto más apropiado a ellas; garantizando el desempeño correcto de las funciones y la alta performance ocupacional (p. 6).

b. Mentoring

Es utilizado en empresas para retener y potenciar el talento humano. En vista que se debe de desarrollar en el empleado la cultura participativa en la toma de decisiones, fomenta el compromiso y posibilita la puesta en marcha de habilidades en una organización cuyos cimientos son una gestión integral de talentos. Soler (2005) indica al respecto que el mentoring es una:

> Herramienta de motivación y retención del personal mejor cualificado y desarrollar que tiene un gran potencial. Pero hay que saber utilizarlo de forma correcta y provechosa. (p. 100).

6.4. Evaluación

La educación guatemalteca aún tiene muchos retos, entre estos incluye el cambio en la evaluación de los aprendizajes. El CNB busca que durante el proceso de enseñanza-aprendizaje la evaluación del estudiante sea formativa y que él sea el protagonista de su propio aprendizaje, lo que implica su participación activa en cada etapa de este, incluyendo la evaluación. Y que los conocimientos adquiridos durante el proceso Fundamentación teórica Enseñanza - aprendizaje - evaluación, orienten las actividades a ser desarrolladas pues indican la situación en que se encuentran las y los estudiantes.

6.4.1. Características de la evauación:

a. Continua: se realiza a lo largo de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

b. Integral: considera todos los aspectos del desarrollo y crecimiento humano. Se organiza de acuerdo con los grandes fines o propósitos de la educación articulándose alrededor de las competencias.

c. Sistemática: procede de acuerdo con un propósito, a un plan y a un método. Presenta objetivos claros, instrumentos adecuados y criterios de valoración definidos.

d. Flexible: se adecua a las condiciones y circunstancias particulares de la comunidad educativa.

e. Interpretativa: involucra a todos los sujetos del proceso educativo.

f. Participativa formativa: permite orientar los procesos educativos en forma oportuna para mejorarlos con su contexto.

g. Holística: determina el desempeño de alumnos y alumnas en forma integral, en vinculación con su contexto. (Ministerio de Educación, 2020)

6.4.2. La función principal de la evaluación formativa

a. Ayudar a las y los estudiantes a aprender mejor.

b. El o la docente debe estar atento, no solo a los logros, sino a las dificultades que puedan encontrar en el proceso de aprendizaje, a los

desajustes entre las actividades que se plantean y los conocimientos previos, entre otros.

c. Llevar a cabo un seguimiento continuo del desarrollo y evolución del proceso de aprendizaje.

d. La regularización continúa del proceso de enseñanza-aprendizaje.

e. Recoger información fundamentalmente sobre como aprenden las y los estudiantes, le interesa saber cuáles son sus dificultades, porqué y cómo.

f. Entienden las tareas que se les proponen o que representación se hacen de ellas?, y, además, que estrategias utilizan? Para llegar a un determinado resultado.

La función formativa de la evaluación permite que la intervención de los docentes no se centre en la valoración de los resultados, se dirige a investigar las causas que le permiten contar con la fundamentación teórica, con base a esos conceptos adecuar la enseñanza para brindar aportes válidos en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Entonces la función formativa de la evaluación admite que, la intervención de las y los docentes no se centra en la valoración de los resultados, sino en averiguar sus causas.

Fundamentación teórica para retroalimentar y adecuar la enseñanza para ayudar a las y los estudiantes en el proceso de aprendizaje.

Procesos de Evaluación

a. *Autoevaluación*

   En la autoevaluación las y los estudiantes valoran su proceso de aprendizaje. Su finalidad principal es contribuir a que estos aprendan a aprender y consecuentemente ser capaces a auto regular su propio proceso de aprendizaje, para adquirir más autónoma.

b. *Co – evaluación*

   En este proceso se pretende que el individuo aprenda a evaluar al compañero (a) con imparcialidad en el cual intervienen sus habilidades, destrezas y valores.

c. *Hetero – evaluación*

   Es el proceso de evaluación que se realiza el docente de los estudiantes, mediante diversos instrumentos, que le favorecen para obtener un punteo y así poder obtener resultados cuantitativos de los aprendizajes.

6.5. La comunidad de aprendizaje

La comunidad de aprendizaje es una organización que supone que la educación y formación de una persona transciende la escuela en términos de espacios de aprendizajes y de edades de formación, es decir no se limita a la educación formal. Vela porque el sistema educativo funcione en beneficio de la formación de los estudiantes y crean espacios dinámicos y participativos, basados en premisas de equidad. Es una necesidad, es la agregación estructurada, donde no solo cada quien tiene una función complementaria, sino que todos participan de los benéficos, según su propia situación personal. Porque nadie es dueño de la verdad y la formación para vivir en sociedad. Además el único aprendizaje significativo en el que las personas consigue por sí mismas. (Rubio, 2011).

6.5.1. Las características de una comunidad de aprendizaje

a. Es una verdadera comunidad.
b. El profesor es un facilitador del proceso de aprendizaje personal y grupal.
c. La comunidad de aprendizaje no es solo un grupo, es equipo.
d. Una comunidad de aprendizaje es ideal, es efímera, es dinámica, es responsable (colectivamente).

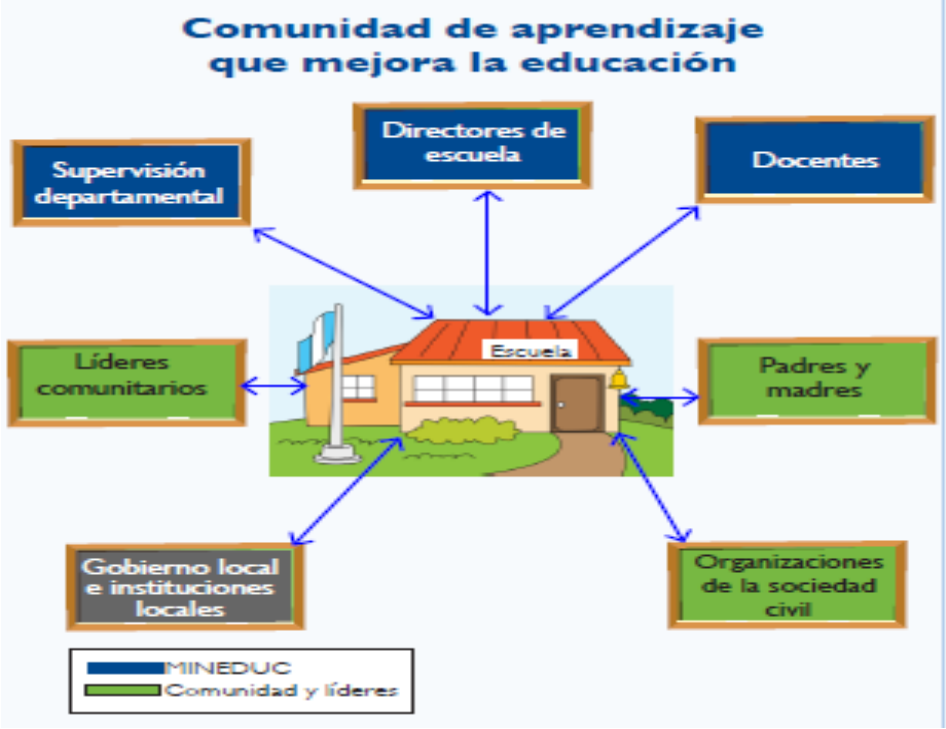
6.5.2. Objetivos de Las comunidades de aprendizaje

a. Compartir experiencias y actividades exitosas que contribuyen a mejorar la práctica docente y resolución de problemas que se suscitan cotidianamente en el aula.
b. Retroalimentar y reforzar a los y las docentes en los diversos aspectos que intervienen en el proceso de Enseñanza-aprendizaje, para lograr el mejoramiento cualitativo de la educación.
c. Promover la unidad y el apoyo mutuo en las comunidades educativas.
d. Dar seguimiento a lo compartido en las capacitaciones para que los docentes adopten y lo lleven a la práctica en el aula con el propósito de ir sustituyendo la educación tradicional por una pedagogía activa y constructivista.

6.5.3. Requisitos para su desarrollo

a. Reunir a las personas interesadas.
b. Comprometerlos construyendo una visión compartida.
c. Desarrollar confianza y relaciones.
d. Cuidar un programa de aprendizaje continuo.
e. Evaluar el progreso.
f. Dedicar tiempo al desarrollo del programa.

Figura No. 4
Comunidad de aprendizaje que mejora la eduación



Fuente: Reforma Educativa en el Aula, 2013.

6.5.4. Características de Las comunidades de aprendizaje

a. Facilitan el desarrollo de relaciones interpersonales y el inter-aprendizaje entre los y las docentes de una microrregión.
b. Permiten identificar, analizar y buscar soluciones a problemas comunes que se enfrentan en el diario quehacer pedagógico.
c. Permiten el empleo de enfoques metodológicos activos y participativos.
d. Propician la solidaridad y la cooperación entre los y las participantes.
e. Motivan la aplicación de nuevas experiencias en el Aula.
f. Abren, espacios para la participación, el diálogo y el compartimiento de experiencias exitosas en el aula.
g. Contribuyen a aumentar la eficiencia de los procesos educativos mejorando la calidad de la educación (Delgado & Delgado, 2005).

6.5.5. Niveles de Implementación de Las Comunidades de Aprendizaje Educativas

Tabla No. 18

Niveles de Implementación de Las Comunidades de Aprendizaje Educativas

Indicador	Nivel 1: Estado Pre-Comunidad de Aprendizaje	Nivel 2: Estado Inicial de un C de A	Nivel 3: Estado Sostenible de un C de A
Trabajar con colegas para construir conocimientos compartidos sobre las competencias y tendencias en resultados académicos. Esta investigación compartida ayuda a cada miembro del equipo clarificar que es lo que los alumnos deben saber y poder hacer	Los profesores recibieron una copia de las competencias. No hay un proceso formal ni una expectativa para ellos reunirse como equipo.	Algunos profesores trabajan en equipos colaborativos para clarificar las competencias. Los que participan en el proceso utilizan las competencias.	Los profesores han clarificado las competencias y están comprometidos a brindar enseñanza de la más alta calidad y apoyar a cada alumno al éxito.
El maestro trabaja de forma tradicional porque así lo ha aprendido y continua con un modelo que en la actualidad ya no es aplicable dadas las competencias que el estudiante debe tener ante un mundo globalizado y moderno.	El aula puede constituirse como una comunidad de aprendizaje, se debe organizar a todos los actores es importante establecer roles y directrices para que exista un orden y el desempeño sea de crecimiento de la comunidad educativa.	La CA debe organizarse bajo un modelo igualitario y participativo debe trabajarse para una transformación acorde al contexto, definitivamente el resultado será mejor calidad de vida para todos	La planificación de las CA será la mejor estrategia para poder comprometer a las partes y crear una cultura de mejora continua, La participación de padres de familia, colaboradores externos o especialistas en temas de acuerdo al contexto podrán aportar conocimientos valiosos y significativos.

Fuente: Du Four, 2011.

CONCLUSIONES

a. Es importante para los maestros que se les brinde acompañamiento pedagógico en el aula, en el aula, ello les permitirá mejor desempeño e incrementar la calidad educativa. Además, el acompañante pedagógico puede contribuir a la capacitación y formación continua de los maestros, será facilitador y gestor del conocimiento.

b. El liderazgo de Directores y Maestros es esencial dentro de las Escuelas de nivel primario, en especial con primer grado de primaria que fue el acompañamiento pedagógico que se realizó, básicamente por las edades de los niños y la dependencia con sus padres y maestros, se necesita trabajar en equipo para garantizar el éxito académico.

c. Lo positivo que es para los niños de primer grado primaria contar con aulas letradas, rincones de aprendizaje y comunidades de aprendizaje como parte de la motivación, estimulación, pueden aprender a pensar y desde la corta edad tener pensamiento crítico.

RECOMENDACIONES

a. Fortalecer aún más el liderazgo transformacional del director, desarrollar habilidades de gestor de la educación para que pueda hacer vínculos interinstitucionales para fortalecer la capacitación y formación continua de los maestros.

b. Seguir con la aplicación de la metodología activa en el desarrollo de las sesiones de clases para que los niños participen en la construcción de los aprendizajes y que estos sean significativos de acuerdo al contexto.

c. Planificar las actividades a ejecutar con los alumnos con base al CNB y tenerlo a la vista en las aulas o por lo menos en la dirección del establecimiento, para que todos los maestros del establecimiento lo consulten cuando sea necesario.

d. El Director como líder transformacional debe establecer alianzas estratégicas con la Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Humanidades, en virtud que es la universidad pública y donde se puede gestionar acompañamiento pedagógico para los maestros de las escuelas del nivel primario, se observó la problemática que existe y será muy productivo que colaboradores y especialistas en educación brinden aportes para la práctica pedagógica en el aula.

e. Establecer acercamiento con el Departamento de Educación de la Dirección General de Docencia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, constantemente imparten conferencias, cursos en línea sin costo que puede ser una estrategia sostenible dadas las facilidades de dicho departamento para la participación de docentes de toda Guatemala y no tienen acceso restringido.

REFERENCIAS

Libros

Blanchard, K. (1999). *Liderazgo por el libro.* New York Harper Collins; Edición 1.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* Colombia 5ta. Ed. McGraw Hill,

Cuadrado, I. Molero, F. (2002). *Liderazgo Transformacional y Género: Autoevaluación de directivos y directivas españoles.* [Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones], 18 (1), 39 - 55.

DICADE y Ministerio de Educación (2006). *Herramientas de Evaluación en el Aula.* Guatemala.

Diccionario panhispánico de dudas. (2005). *Liderazgo*. Recuperado de http://lema.rae.es/dpd/?key=liderazgo

DIGEBI, MINEDUC (2011). *Manual Básico del sistema de acompañamiento técnico pedagógico en el aula.* Guatemala.

Elliot, J. (2000). *El cambio educativo desde la investigación-acción.* (3ª ed.). Madrid, España: Morata.

Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana. (2008). *Guía para el Acompañamiento Pedagógico de proyectos de Innovación en las Regiones.* Perú.

Four, D. (2011). *Professional Learning Communities at Work.* Fresno, California.

Garay, S. y Uribe, M. (2006). *Dirección escolar como factor de eficacia y cambio. Situación de la dirección en Chile. Gestión educativa, realidad política*. [Revista Iberoamericana de educación] 4 (4), 39-64.

Jaques, D. (1994). *Los cuatro pilares de la educación en La educación encierra un tesoro.* El correo de la UNESCO, pp. 91-103.

Lyman L., L Lyman, C. y Villani, J. (2004). *Best Leadership Practices for High-Poverty Schools R & L Educatio.* Edición: Enlarged ed.

López, Grosave, G., Slater, C. y García-Garduño, J.M. (2010). *Practicas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México. Los primeros años en el puesto.*

Maxwell, J. (2007). *Las 21 cualidades de un líder.* Tennessee: Thomas Nelson.

Medina, A., & Gómez, R. (2014). *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria.* Perspectiva Educacional. Formación de Profesores, 91-113.

Obtenido de Mendez Moya, A. (2013). *Liderazgo.* Recuperado de: http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/10/liderazgo-transaccional.html

MINEDUC, Guatemala. (2010). *Liderazgo. Guatemala, Guatemala. Currículum Nacional Base de los niveles de Educación Pre-primaria y Primaria.* Guatemala.

MINEDUC. (2010). *Módulo Fundamento del Currículum Guatemala.* Primera impresión.

MINEDUC. (2010). *Modulo Planificación de los Aprendizajes Guatemala.*

MINEDUC, El Salvador. (2008). *Gestión Escolar efectiva. Guadalupe, Centro de Gobierno.* San Salvador, El Salvador, C.A.

MINEDUC. (2005). *El Nuevo Currículum, Su Orientación y Aplicación.* Guatemala.

MINEDUC. (2005). *El nuevo Currículum, su orientación y aplicación (versión electrónica), Guatemala.*

MINEDUC. (2006). *El nuevo Currículum, su orientación y aplicación.*

MINEDUC. (2006). *Herramientas de evaluación en el aula.* Guatemala.

MINEDUC. (2003). *Marco General de la Transformación Curricular y Currículum Básico para la Educación Primaria. Nivel de Concreción Nacional.* Guatemala.

MINEDUC. (2005). *Currículum Nacional Base. Primer ciclo.* Guatemala.

Mogollón, A. (2006). *Calidad y enfoques de la supervisión. Revista Ciencias de la Educación 1 (23). 29-46.*

Morrow, W. Brigg, L. (2000). *La supervisión*. Ed. McGraw Hill. México.

Moura, C. y Ioschpe, G. (2007). *La remuneración de los maestros en América Latina: ¿es baja? ¿afecta la calidad de la enseñanza? PREAL. Documento Nº 37.*

Murillo, F. (2003). *La investigación sobre eficacia escolar Iberoamericana. Revisión Internacional sobre estado del arte. Convenio Andrés Bello-Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España, y CI DE, Chile.*

Murillo, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica Iberoamericana sobre la Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4) 11-24.*

Ocampo, E. (2009). *El acompañamiento personal del docente: expresión de autoridad que previene el conflicto. Ponencia Decano Académico de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Javeriana.*

Puac, F. R. (2010). *Competencias de un acompañante pedagógico. Documento para la discusión.* USAID-REAULA.

Reforma Educativa en el Aula. (2011). *Resúmenes de Políticas Educativas No. 2. Comunidades de Aprendizaje, 4.*

Reforma Educativa en el Aula. (2013). *Requerimientos para la conformación de los CERECED.* Guatemala: paper.

Rohlehr, B. (2006). *Características del currículo y la gestión curricular: un estudio. Oficina Regional de Educación de la Unesco para América Latina y el Caribe. Segunda Reunión del Comité Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (Prelac).* Santiago, Chile.

Ruíz, J. (2003). *Gestión de la Calidad en Centros Educativos no Universitarios.* Murcia: Educar en el 2000.

Zmuda, A., Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional, ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* Unirevista, 12.

Savater, F. (1997). *El Valor de Educar.* (2° ed.). Barcelona: Ariel S.A.

Tello, C. (2008). *Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política.* [Revista Iberoamericana de Educación]. 46 (6) 149-156.

USAID, Reforma Educativa en el Aula. (2002). *Reforma Educativa.* Guatemala, Guatemala.

Wise, D., y Avendaño, K. (2013). *Coaching par el liderazgo educativo.* Guatemala.

Revistas

Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. Psico - perspectivas, 9 (2), 34-52.*

Cavalli, M. (2006). *La evaluación de la práctica pedagógica. [Revista Iberoamericana de Educación], 35 (4) ,29-46.*

Soler, M. R. (2005). *Revista Electrónica Desarrollo RR.HH. El Mentoring como herramienta de motivación y retención del talento.* Capital Humano No. 184 p. 100.

ANEXOS

Formatos

INFORME DE VISITA A ESCUELAS

Nombre de la actividad: Visita de diagnóstico a las escuelas y/o brindar acompañamiento pedagógico				
Descripción general de las actividades realizadas durante la primera visita a las escuelas				
Lugar visitado:	Propósito de la visita	Fecha de la visita:	Acuerdos alcanzados	Autoridad que da fe de la visita (incluya un número de teléfono)
Documentos anexos (productos, lista de asistencia de personas y entidades participantes):				
Nombre y firma del responsable:			Fecha de entrega de este informe	

INFORME DE ACTIVIDADES, TALLERES O EVENTOS

Nombre de la actividad, taller o evento:		
Objetivos: 1.		
Lugar:	Fecha:	
Responsables:		
Nombre:	Cargo: Acompañante Pedagógico	
Actividades realizadas: 1.		
Resultados/Productos	Acciones de seguimiento	
1. 2.		
Documentos adjuntos (productos, lista de asistencia de personas y entidades participantes):		
Nombre y firma del responsable:		Fecha:

INFORMACIÓN BÁSICA DEL CENTRO ESCOLAR DONDE LABORA EL DOCENTE

I. Caracterización del centro educativo

Nombre de la escuela donde labora:	
Código del establecimiento:	
Nombre del director:	Nombre del docente encuestado:
Número de teléfono del establecimiento:	
Departamento: Alta Verapaz	Municipio :
Distrito No.	Comunidad:
Tipo de Centro: Gradada ____ Multigrado____ ____	Jornada: Matutina __ Vespertina_____
Área geográfica: Rural _____ Urbana_____	Tipo de Escuela:_____
Modalidad: Monolingüe_ _____ Bilingüe_____	Distancia en Kms del municipio hacia la escuela_____
Tipo y forma de transporte que se utiliza para llegar a la escuela:_____	Tiempo que se utiliza para llegar a la escuela: _____

1. El Centro cuenta con infraestructura formal:			Sí ___	No_____	
2. Las Paredes son de:					
Block _____	Madera: _____	Lámina: ___	Otro:		
3. El techo es de:					
Terraza	Lamina __	Teja	Otros:		
4. El centro cuenta con servicios de (marcar todas las opciones que aplican):					
Agua entubada	Sanitarios	Energía eléctrica	Cocina	Bodega	Otros

II. Características de la escuela

1. *Número de grados que atiende el centro escolar:*						
2. *Número de docentes que tiene el centro escolar:*						
3. *Número de docentes que estudian en el PADEP/D:*						
f. Número de secciones que tiene el centro escolar:						
Pre-primaria	Primero:	Segundo:	Tercero:	Cuarto:	Quinto:	Sexto:

III. Características del personal docente

¿Tiene la escuela un director con grado?	Sí ____	No_____	*Si la respuesta es sí, qué grado imparte?*	

Nombres de los docentes que laboran en el centro educativo

No.	Nombre del docente	Grado que imparte	sección	Modali-dad (mono-lingüe – bilin-güe	Clase escalo naría	No. De alumnos que atiende	Cursos que ha recibido y conocimientos que tendría que transferir actualmente

Necesidades más visibles (CONDICIONES DE TRABAJO DEL DOCENTE - ALUMNO)

1. _____
2. _____

IV. Características del alumnado

1. Número total de alumnos inscritos en el centro educativo en el presente ciclo escolar: niños;_____ niñas;_____ Total_____

1.2. ¿Cuál es el idioma predominante de los estudiantes? _____

2. Número de alumnos que asisten en:

preprimaria: ___ niños; _____ niñas; Total: _____

3. Número de alumnos que asisten a primaria por grado:

Primero:	Segundo:	Tercero:	Cuarto:	Quinto:	Sexto:	Total:

f) _____

Lugar y fecha: _____

OBSERVACIÓN EN EL AULA

Código del establecimiento: | | | | | | | | | | |

Nombre del Docente_____

Instrucciones: Escriba los datos que a continuación se le solicita.

A. Información general

a. Fecha de la observación:			b. Tiempo de observación:					
c. Nivel y Grado observado:								
d. Área o sub-área observada:					e. Género del docente:		F	M
f. Tipo de aula:	Gradada			Multigrado				
g. Ubicación de los estudiantes en el aula	En Filas	En forma de U		En círculo		Otro:_____		
h. Género de estudiantes que atiende	Niños_____		Niñas_____			Total_____		
i. Grupo étnico al que pertenece los alumnos:	Ladino	Maya		Xinca		Garífuna		Otros:_____

B. Observación

Instrucciones: Marque con una x los criterios presentes durante el periodo de observación. *Si no aparece marcado, se entenderá que el criterio en mención no se observó.*

CRITERIOS											
1. Los estudiantes están orientados al trabajo		Todos		La mayoría		Algunos		Pocos		Ninguno	
ESTUDIANTES				**DOCENTE**							
07	2. Interactúan entre sí constantemente.				5. Expone en el aula los trabajos de sus estudiantes						
	3. ¿Qué actividades realizan los estudiantes?				6. Se moviliza para retroalimentar el aprendizaje de acuerdo con las necesidades de los estudiantes.						
04	3.1 Copia				7. Realiza actividades para fomentar el pensamiento crítico.						
04	3.2 Dictado				8. Toma en cuenta los diferentes estilos de aprendizaje en sus actividades de enseñanza.						
01	3.3 Lectura				9. Promueve la participación por igual de mujeres y hombres.						
00	3.4 Escritura propia				j. Genera la participación por igual de los estudiantes sin importar su etnia.						
01	3.5 Resolución de problemas				k. Utiliza diferentes recursos para alcanzar el objetivo de aprendizaje						
03	3.6 Escucha la explicación del docente				l. Utiliza diversas técnicas e instrumentos de evaluación (Formal e informal)						
06	3.7 Trabajo individual		12.1 La pregunta				12.2 El portafolio				
01	3.8 Trabajo en parejas		12.3 Debate				12.4 Ensayo				
03	3.9 Trabajo en grupos		12.5 Mapa conceptual				12.6 Proyecto				
0	a. Trabajó con computadoras u otra tecnología		12.7 Texto paralelo			0	12.8 Estudio de casos				
CRITERIOS											
ESTUDIANTES				**DOCENTE**							
	3.10 Investigación				13. Promueve la práctica de valores.						
	4. Otros criterios observados:				14. Otros criterios observados:						

Esta sección será completada en conjunto con el profesor o profesora.

COMPETENCIA (¿Qué están aprendiendo los estudiantes?)	**METODOLOGÍA** (¿Cómo están aprendiendo los estudiantes?)
Según la competencia ¿en qué nivel se encuentran? Por encima del grado Corresponde al grado Por debajo del grado	Recursos que se observa en el aula y paredes.
¿Cuenta con una copia física o electrónica del Currículum Nacional Base? Si _____NO____ ¿En qué le ayuda o en qué le dificulta su labor docente?	

C. Otros comentarios: _____

_____

Profesor(a) acompañado(a) _____

Director (a) de la Escuela

Sello

Adaptación del borrador de observación en el aula desarrollado en conjunto con El Ministerio de Educación de Guatemala/DIGEACE

RECURSOS Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Materiales	Valor
Papel bond	Q 125.00
Tinta	Q 160.00
Refacciones en capacitaciones	Q 500.00
Materiales para las visitas	Q 500.00
Refacción para los niños	Q 500.00
Gasolina para las visitas	Q 250.00
T o t a l	**Q 2,035.00**

Nota: El financiamiento para el detalle anterior, fueron con recursos propios.

APÉNDICE

1. Descripción geográfica de la zona 21, Ciudad de Guatemala

La Zona 21 de la ciudad de Guatemala es una de las 25 zonas en las que se divide la ciudad de Guatemala, de acuerdo al establecimiento de las mismas durante el gobierno de Jacobo Árbenz en 1952. Abarca la colonia Justo Rufino Barrios, colonia Venezuela, Guajitos, Nimajuyú y colonia Bellos Horizontes (Molinedo, 2012).

Las zonas se aprobaron en aquel año con base a los estudios presentados por la Dirección de Planificación de la Municipalidad de Guatemala, relacionados con la zonificación de la ciudad (Molinedo, 2012).

Fue durante el gobierno del ingeniero Miguel Idígoras Fuentes, que surgió por primera vez un diálogo sobre proyectos habitacionales que diera la oportunidad de economizar espacio, reducir costos de construcción, aumentar la densidad de la población, entre otros. Siguiendo estos objetivos se llevó la planificación y construcción de modelos multifamiliares.

Tras los censos de 1964 se incorporaron, por necesidad censal, las zonas 16, 17, 18, 19, 21, 24 y 25. La zona 19 le correspondía al municipio de Chinautla, la zona 20 a Mixco y la zona 22 a Santa Catarina Pínula (Municipalidad de Guatemala, s.f.).

Además, está integrada por las colonias Nimajuyú I y Nimajuyú II, ambas consideradas como una cuarta fase del sector tras las construcciones de las colonias Justo Rufino Barrios, Bellos Horizontes y Venezuela (Carrillo, 2013).

Tiene en su territorio varias colonias nacidas de invasión de habitantes que finalmente han legalizado sus tierras y proyectos habitacionales privados de bajo nivel socioeconómico como Guajitos, Loma Blanca, Morse, Cantón La Paz, Cerro Gordo, Las Marías, Hove Code y Eureka. También se incluyen los asentamientos Nuevo Amanecer, Monseñor Gerardi y La Arenera (Carrillo, 2013).